

**Томас Веделл-Веделлсборг**

**Проблема не в этом. Как переосмыслить задачу,  
чтобы найти оптимальное решение**

Переводчик *Ирина Евстигнеева*

Редактор *Инна Логунова*

Главный редактор *С. Турко*

Руководитель проекта *О. Равданис*

Арт-директор *Ю. Буга*

Адаптация оригинальной обложки *Д. Изотов*

Корректоры *А. Кондратова, М. Смирнова*

Компьютерная верстка *М. Поташкин*

Published by arrangement with Harvard Business Review Press (USA) via Alexander Korzhenevski Agency (Russia)

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes copyright infringement

© Thomas Wedell-Wedellsborg, 2020

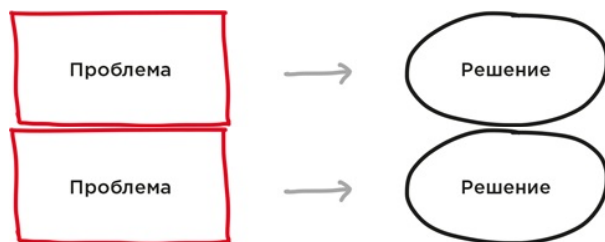
© Издание на русском языке, перевод, оформление. ООО «Альпина Паблишер», 2021

*Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.*

*Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.*

## Введение

### В чем проблема?



Начнем с вопроса. Ответьте на него от лица своей команды, компании/организации, всего общества и себя лично:

*Сколько времени, денег, энергии – какую часть нашей жизни – мы тратим на решение не тех проблем?*

Я задавал этот вопрос людям со всего мира, и почти все они считали, что эти издержки довольно значительны. Если вы сомневаетесь в этом, ответьте на такой вопрос:

*Что, если бы мы все научились лучше решать **правильные** проблемы?*

Что бы могло измениться в вашей жизни, а также для тех людей и значимых целей, за которые вы болеете душой, если бы мы все научились, как говорится, лаять на правильные деревья?

Эта книга о том, как это сделать. Ее цель – научить людей лучше решать проблемы. Как? Благодаря овладению особым навыком под названием «рефрейминг проблемы» или просто «рефрейминг».

Исследования за последние 50 с лишним лет показывают, что рефрейминг – чрезвычайно мощный навык, причем не только для решения проблем. Люди, которые владеют рефреймингом, принимают лучшие решения, генерируют больше оригинальных идей и, как правило, более успешны в жизни.

Лучшая новость в том, что освоить этот навык не так сложно. Прочитав эту книгу, вы станете гораздо лучшим решателем проблем. Скорее всего, уже в ходе чтения вы сумеете совершить прорыв в некоторых проблемах, над которыми бьетесь сейчас.

Так что же такое рефрейминг? Начнем с проблемы медленного лифта.

Вот центральная идея этой книги:

*Постановка проблемы определяет, как вы пытаетесь ее решить.*

*Изменение взгляда на проблему – ее рефрейминг – иногда позволяет найти кардинально лучшие решения.*

Чтобы понять, как это работает, рассмотрим классический пример – проблему медленного лифта:

*Представьте, что вы владелец офисного здания. Ваши арендаторы жалуются на старый и медленный лифт, которого приходится долго ждать. Некоторые даже грозятся расторгнуть арендный договор, если вы не решите проблему.*

Прежде всего обратите внимание на отсутствие нейтральности в том, как вам представляется эта проблема. Как и большинство проблем, с которыми мы сталкиваемся в реальной жизни, эту проблему уже сформулировали за вас: *лифт слишком медленный*.

Многие из нас не обращают внимания на постановку проблемы: мы принимаем ее как данность и бросаемся искать решение. Мы начинаем придумывать идеи, как сделать лифт быстрее: попробовать увеличить мощность старого двигателя? усовершенствовать программу, управляющую движением лифта? установить новый лифт?

Все эти идеи относятся к пространству решений (или кластеру решений), рамки которого очерчены вышеуказанной постановкой проблемы:



Все эти решения могут сработать. Но управляющие офисными зданиями нашли гораздо более простое

и оригинальное решение: повесить рядом с лифтом зеркала. Эта простая мера доказала свою эффективность в уменьшении количества жалоб на долгое ожидание, потому что люди обычно забывают о времени, когда заняты чем-то интересным – например, разглядыванием самих себя.

Использование зеркал никак не решает изначально поставленной проблемы: лифт не становится быстрее. Зато в корне меняется понимание этой проблемы – людей раздражает ожидание, – и она успешно решается с помощью зеркал:



Вот что такое рефрейминг. В основе этого метода лежит парадоксальная идея: иногда, чтобы решить сложную проблему, *нужно перестать ее решать*, а вместо этого исследовать саму проблему – не просто проанализировать, а изменить саму ее постановку.

О силе рефрейминга известно на протяжении многих десятилетий, и это подтверждается такими выдающимися людьми, как Альберт Эйнштейн, Питер Друкер и многие другие. Представляя собой комбинацию креативного подхода, навыков решения проблем и умения задавать правильные вопросы, искусство рефрейминга актуально независимо от того, чем вы занимаетесь, – будь то руководство командой, запуск стартапа, продажи, разработка стратегии, взаимодействие с требовательным клиентом или что угодно другое. Он полезен и для решения личных проблем, помогая более эффективно выстраивать профессиональную карьеру, улучшать отношения в браке или справляться с упрямыми детьми. Рефрейминг можно применять практически в любой жизненной ситуации, чтобы найти новые пути для движения вперед. Или, как мне нравится говорить: *проблемы есть у всех, и рефрейминг может помочь их решить*.

А помощь необходима. Как показывает мой многолетний опыт, большинство людей не знают, что такое рефрейминг или как применять его на практике. Другими словами, рефрейминг – это важнейший недостающий инструмент в нашем когнитивном инструментарии.

Несколько лет назад меня наняла известная компания из списка *Fortune 500*, чтобы обучить рефреймингу 350 ее самых перспективных сотрудников. Мой семинар был частью недельной программы по развитию лидерских навыков, участниками которой были 2 % самых талантливых корпоративных лидеров разных уровней.

В конце недели у участников спросили, что, на их взгляд, было самым полезным из всего, что они узнали за пять насыщенных дней обучения. Моя двухчасовая сессия по рефреймингу возглавила список.

Это был далеко не первый и не последний раз, когда я сталкивался с подобной реакцией. За последнее десятилетие я обучил рефреймингу тысячи человек во всем мире, и почти все они говорили мне, насколько полезным оказался для них этот навык. Вот несколько типичных откликов, взятых дословно из форм обратной связи:

- «Ты будто прозреваешь и видишь ситуации совершенно по-новому».
- «Это открыло для меня абсолютно новый способ мышления».
- «Рефрейминг – потрясающий метод, о котором я никогда раньше не слышал. Теперь буду использовать его в работе со своей командой».

Лично у меня такие реакции вызывали и продолжают вызывать серьезное беспокойство.

Подумайте сами: люди – даже самые умные и талантливые люди, работающие в глобальной компании из списка *Fortune 500*, – *не знают, как правильно подходить к решению проблем!*

Чтобы оценить масштабы этой проблемы с решением проблем, я опросил 106 топ-менеджеров из 91 частной и публичной компании из 17 стран. Результат: **85 % сказали, что их компании плохо справляются с диагностикой проблем**. И почти столько же отметили, что из-за этого они несут значительные издержки.

Это вопиющая ситуация. Рефрейминг – это фундаментальный навык мышления. Честно говоря, ему следует обучать еще в школе. Мне страшно подумать, сколько умнейших и талантливых людей из-за отсутствия этого навыка изо дня в день пытаются решать неправильные проблемы.

Эту проблему и призвана решить эта книга.

Дистиллировав свой более чем десятилетний опыт, я свел его в доступное практическое руководство, в основе которого лежит **метод быстрого рефрейминга** – простой и проверенный подход, который можно использовать для решения проблем фактически в любом контексте. Важно отметить, что этот метод предназначен для оперативного применения в условиях напряженной повседневной рабочей среды: немногие сегодня могут позволить себе решать проблемы не спеша.

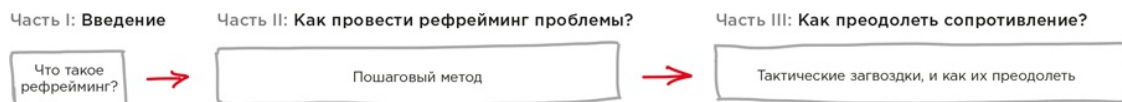
Я разрабатывал и совершенствовал этот метод на протяжении более 10 лет, обучая рефреймингу самых разных людей и помогая им в решении самых разных проблем. Выбор стратегий, включенных мной в этот метод, не был основан на какой-то фундаментальной теоретической модели. Я просто выбирал те стратегии, которые неизменно помогали людям наиболее эффективно переосмысливать и решать их реальные проблемы – и вместе с тем были достаточно универсальными, чтобы их можно было применять к широкому спектру сфер деятельности и ситуаций.

Я также проверял эффективность этих стратегий, наблюдая за тем, как люди справляются с трудными проблемами «в дикой природе» – в реальной жизни, а не на семинарах. Я провел множество углубленных исследований того, как конкретные люди, работающие в самых разных организациях – от едва оперившихся стартапов до крупных устоявшихся компаний, таких как Cisco и Pfizer, – решали конкретные сложные проблемы и создавали прорывные инновации. Тогда как рефрейминг в реальной жизни, безусловно, гораздо сложнее, чем это предполагают сами по себе «чистые» инструменты, каждая из предложенных здесь стратегий представляет собой подход, который использовался многими людьми для решения реальных проблем и поиска новых, креативных способов достижения результатов.

Итак, эта книга поможет вам:

- ☒ стать лучше в креативном решении сложных проблем на работе и вне ее;
- ☒ перестать терять время на решение не тех проблем – лично и на уровне команды;
- ☒ научиться более эффективно принимать важные решения;
- ☒ сделать более успешную карьеру и повысить свою ценность для компании;
- ☒ и самое главное: помочь тем людям и целям, за которые вы болеете душой.

И еще: эта книга написана для непосредственного применения. Вы можете начать работать с методом рефрейминга, не откладывая: читая главу за главой, используйте описанные там инструменты в решении своих реальных проблем.



В следующей главе – «**Что такое рефрейминг?**» – вы вкратце познакомитесь с несколькими ключевыми концепциями рефрейминга, проиллюстрированными на замечательных примерах из реальной жизни.

В части II – «**Как провести рефрейминг проблемы?**» – шаг за шагом представлен метод быстрого рефрейминга с особым акцентом на постановке правильных вопросов. Вот некоторые из моментов, которые мы рассмотрим:

- Как простой вопрос – «*Какую проблему мы решаем?*» – не дает людям влюбиться в плохие идеи.
- Почему опытные решатели проблем смотрят за *рамки* проблемы, прежде чем углубиться в ее детали.
- Как *переосмысление целей* позволяет команде уменьшить рабочую нагрузку на 80 %.
- Как поиск и анализ *положительных исключений* может привести к немедленным прорывам.
- Почему *взгляд в зеркало* является ключом к разрешению межличностных конфликтов.
- Как два предпринимателя благодаря *тестированию проблемы* всего за две недели выявили возможность для многомиллионного бизнеса.

Уже после прочтения части II вы будете полностью готовы к тому, чтобы начать применять этот метод на практике.

Часть III – «**Как преодолеть сопротивление?**» – это ресурс, к которому можно обращаться по мере необходимости. В ней вы найдете советы, что делать, если люди сопротивляются процессу рефрейминга, не слушают ваших рекомендаций, становятся жертвами бункерного мышления и других ограничительных шаблонов и т. п.

В этой книге я также поделюсь множеством примеров из реальной жизни, когда рефрейминг приводил к важным прорывам. Большинство этих примеров касаются не генеральных директоров, а обычных – в лучшем смысле этого слова – людей. Дело не в том, что топ-менеджеры не используют рефрейминг. Исследования показывают, что используют – и очень эффективно. Но задачи, которые им приходится решать, имеют мало общего с теми проблемами, с которыми сталкивается подавляющее большинство людей на повседневной основе. Моя же цель заключается в том, чтобы улучшить решение проблем не только в кабинетах высшего руководства, но и на всех остальных уровнях организации – и во всех ситуациях, когда возникают проблемы. Короче говоря, я хочу демократизировать рефрейминг. Истории и люди, представленные в этой книге, отражают эту направленность.

Вы также познакомитесь с наиболее важными исследованиями рефрейминга. На протяжении более чем полувека этот метод тщательно изучался теоретиками и практиками из самых разных областей – менеджмента, психологии, математики, философии, предпринимательства, технического изобретательства и многих других. Эта книга в огромном долгу перед их работами. О некоторых из этих ключевых мыслителей будет рассказано в следующих главах, о многих других – в примечаниях. На сайте книги по адресу предлагается еще более глубокий обзор исследований для тех, кто хочет понять научный фундамент, лежащий в основе рефрейминга (или пустить клиентам в глаза немного академической пыли в ходе презентации).

Наконец, я познакомлю вас с визуальным инструментом под названием **канва рефрейминга**. Это шаблон с указанием ключевых шагов, который вы можете использовать самостоятельно или вместе со своей командой или клиентами для рефрейминга проблем. Эту и другие версии канвы можно бесплатно скачать на сайте книги.

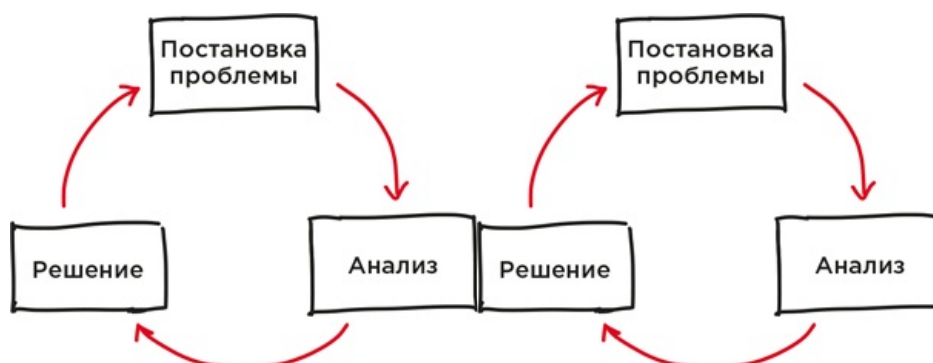
На следующей странице представлен вариант высокоуровневой канвы рефрейминга. Потратьте пару секунд, чтобы ознакомиться с ним, но не беспокойтесь из-за непонятных деталей – мы дойдем до них чуть позже. А пока просто обратите внимание на то, что метод состоит из трех основных шагов: Постановка проблемы, Рефрейминг, Движение вперед, где второй шаг включает ряд дополнительных стратегий.

Итак, начнем.

|                                                                                                                                       |                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Постановка проблемы</b> <span style="float: right;">?</span>                                                                       |                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                |
| В чем состоит проблема?                                                                                                               |                                                                                                         | Кого она затрагивает?                                                                                     |                                                                                                          |                                                                                                                                                |
| <b>Рефрейминг</b><br>Посмотрите за рамки проблемы  | Пере-осмыслите цель  | Изучите светлые пятна  | Посмотрите в зеркало  | Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон  |
| <b>Движение вперед</b> <span style="float: right;">➡</span>                                                                           |                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                |
| Как мы действуем?                                                                                                                     |                                                                                                         |                                                                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                |

## Глава 1

### Что такое рефрейминг?



Основная черта хороших решателей проблем – оптимизм. При столкновении с трудностями они не смиряются с судьбой. Они верят, что существует способ преодолеть их – и они способны его найти.

Также понятно, что одного только оптимизма недостаточно. История изобилует примерами оптимистов, впуская бившихся головой о стену. Чтобы добиться успеха, они должны направлять свою энергию в нужное русло. Именно для этого и предназначен рефрейминг, и его первый этап – постановка проблемы.

Важное замечание: рефрейминг и анализ проблемы – не одно и то же. Проанализировать (в расхожем смысле этого термина) – значит спросить: «Почему лифт такой медленный?» – и попытаться определить все факторы, влияющие на его скорость. Быть хорошим аналитиком – значит быть точным, методичным, внимательным к деталям и уметь обращаться с цифрами.

Рефрейминг – это деятельность более высокого уровня. Это значит спросить: «*Действительно ли скорость лифта – та проблема, которую необходимо решить?*» Рефрейминг не всегда требует углубления в детали. Но он требует умения посмотреть за рамки проблемы, увидеть полную картину и взглянуть на ситуацию под другим углом.

Рефрейминг не ограничивается только началом процесса и не должен выполняться изолированно от анализа и решения проблемы. Напротив, ваше понимание проблемы будет развиваться по мере того, как вы пытаетесь ее решить. Как скажут вам предприниматели и разработчики, невозможно правильно определить проблему, пока вы не закатаете рукава и не начнете тестировать свои решения в реальном мире.

Чтобы проиллюстрировать, как работает этот процесс, я приведу вам два самых убедительных примера, которые только сумел найти. Они немного длиннее, чем история с лифтом, но – держитесь! – речь пойдет о милейших существах на свете.

Американцы любят собак: по статистике, более 40 % домохозяйств в США держат хотя бы одну собаку. Но эта любовь к очаровательным четвероногим пушистикам имеет и обратную сторону: каждый год более 3 млн собак попадают в приюты, которые пытаются найти им новых хозяев.

Приюты и другие организации, занимающиеся помощью животным, всячески стараются повысить осведомленность об этой проблеме. Для этого они обычно используют стандартные объявления с фотографией брошенной собаки, чья грустная морда призвана пробудить у людей сострадание, вместе с призывом «Спасите жизнь – возьмите собаку!» или просьбой о финансовой помощи.

Такие меры позволяют ежегодно находить хозяев примерно для 1,4 млн собак. Но более миллиона собак, не говоря уже о кошках и других домашних животных,

остаются бездомными. Несмотря на все усилия приютов и групп спасения животных, проблема нехватки «приемных хозяев» остро стоит на протяжении десятилетий.

Но есть и хорошие новости. В последние несколько лет две небольшие организации нашли два новых необычных подхода к решению этой проблемы. Одна из них – нью-йоркский стартап BarkBox, где я преподавал свой курс рефрейминга. BarkBox жертвует часть своего дохода нуждающимся собакам, но недавно его команда, отвечающая за некоммерческие проекты, решила по-новому взглянуть на проблему собачьих приютов.

Учитывая скромный бюджет, команда BarkBox понимала, что дополнительные вложения в рекламу не принесут весомой отдачи. Поэтому она начала искать другие решения. Как сказал мне соучредитель BarkBox и руководитель некоммерческих проектов Хенрик Верделин:

Мы поняли, что проблема поиска приемных хозяев частично была проблемой *доступа*. Приюты в основном пытаются пристраивать своих собак через интернет. Но их сайты трудно найти, а из-за отсутствия лишних денег они редко оптимизируются для мобильных устройств. Мы подумали, что такого рода проблему можно решить довольно легко.

Так появилось удобное и красочное приложение BarkBuddy, созданное по образцу сайтов знакомств для людей, где пользователи могли просмотреть профили собак и связаться с приютами, в которых те находились.



Приложение BarkBuddy, запущенное со слоганом «Найдите пушистого одиночку в вашем районе!», было загружено 250 000 с лишним раз. Вскоре после запуска оно обслуживало более миллиона просмотров профилей в месяц. О первом «приложении для знакомств с собаками» было рассказано на нескольких национальных телеканалах, а также в эфире популярного ток-шоу. Неплохая отдача от инвестиции с учетом того, что разработка и запуск приложения обошлись всего в \$8000.

Это классический пример рефрейминга: переосмыслив проблему, Верделин и его команда нашли новое, более эффективное решение. Но в фундаментальном смысле команда по-прежнему действовала *в рамках первоначальной проблемы*: как увеличить количество взятых собак? Как оказалось, это не единственный подход к решению проблемы переполненных приютов.

Лори Вайз – директор некоммерческой организации по оказанию помощи бездомным собакам Downtown Dog Rescue в Лос-Анджелесе и зачинатель одной из первых программ помощи владельцам. Цель этих программ – не увеличить

количество забранных из приютов собак, а *помочь сохранить собак в семье*, чтобы те не попали в приют.

В среднем около 30 % собак попадают в приюты как «отказники», то есть их отдают туда сами хозяева. В сообществе сотрудников приютов – в основном добровольцев, объединенных глубокой любовью к животным, – таких владельцев принято строго осуждать: как можно быть настолько бездушным, чтобы избавиться от своей собаки, как от надоевшей игрушки? Чтобы предотвратить попадание собак в очередные «плохие» руки, многие приюты проводят тщательную проверку потенциальных приемных хозяев, что создает дополнительные барьеры, несмотря на хроническое перенаселение приютов бездомными собаками.

Но Лори смотрела на ситуацию с отказниками иначе. «Мне не верилось в эту историю с “плохими владельцами”, – сказала она мне. – Я видела многих из этих людей и понимала, что большинство из них искренне любят собак. Они не плохие люди. В этой истории не все так просто».

Чтобы больше узнать об этой проблеме, Лори провела в своем лос-анджелесском приюте простой эксперимент. Каждый раз, когда люди приходили, чтобы отдать в приют свою собаку, сотрудник спрашивал у них: «Если бы у вас была возможность, вы бы ее оставили?»

Если люди отвечали «да», сотрудник интересовался, почему тогда они решили отказаться от собаки. Зачастую причина была в проблеме, которую Лори и ее сотрудники могли решить с помощью своего фонда пожертвований или отраслевой сети контактов.

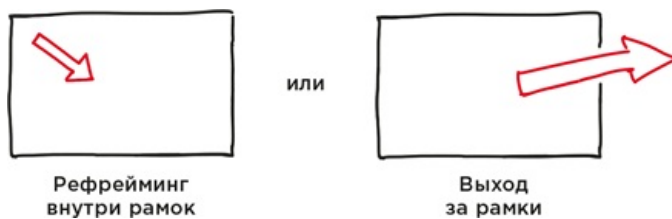
Результаты проведенного Лори эксперимента решительно противоречили общепринятому мнению: 75 % владельцев сказали, что не хотели бы расставаться со своей собакой. Многие хорошо заботились о своих питомцах на протяжении многих лет и плакали, отдавая их в приют. Как сказала мне Лори:

Проблема не в людях. По большому счету это проблема бедности. Эти семьи любят своих собак так же сильно, как мы, но они очень бедны. Речь идет о людях, которые порой не уверены, смогут ли в конце месяца прокормить своих детей. Поэтому, когда новый арендодатель вдруг требует залог за собаку, им просто неоткуда взять эти деньги. Иногда собаке нужна прививка от бешенства стоимостью \$10, но у семьи нет доступа к ветеринару или они просто боятся связываться с любыми властями. Поэтому многие из них считают, что отдать питомца в приют – единственный выход.

Как обнаружила Лори, программа помощи владельцам является не просто экономически жизнеспособной, а фактически более рентабельной, чем другие виды деятельности ее **организации**. До запуска программы организация Лори тратила в среднем около \$85 на каждую собаку, которой они помогали. Новая программа снизила эту сумму до \$60, таким образом значительно увеличив приносимую пользу на каждый потраченный доллар. Эта инициатива также позволяет семьям сохранять своих любимых питомцев, а приютам – оставлять больше свободных мест для помощи другим нуждающимся животным.

Благодаря работе Лори и некоторых других пионеров сегодня программы помощи владельцам распространяются по всем Соединенным Штатам и получают растущую поддержку отраслевых организаций. В результате этой и ряда других инициатив сегодня количество домашних животных, попадающих в приюты и подвергающихся усыплению, снизилось до минимального уровня.

Эти две истории иллюстрируют всю силу рефрейминга. В обоих случаях небольшие группы людей по-новому взглянули на первоначальную проблему и, сосредоточив усилия на решении двух других более «правильных» проблем, смогли добиться больших изменений. Эти истории также показывают, что существует два разных способа рефрейминга – *рефрейминг внутри рамок и с выходом за рамки*.



**Рефрейминг внутри рамок означает, что вы переосмысливаете проблему в изначально заданных рамках.**

Это похоже на анализ проблемы, только направленный на выявление важных аспектов ситуации, которые могли быть упущены из виду. Именно это и сделала команда BarkBox. Изучив исходную проблему «Недостаточно животных забирают из приютов», они выявили «скрытую» проблему – проблему доступа. Решение «правильной» проблемы – на что было потрачено всего \$8000 – оказало несоизмеримый положительный эффект.

**Рефрейминг с выходом за рамки означает, что вы полностью отходите от изначально поставленной проблемы.**

Лори со своей программой помощи владельцам сделала именно это. Она переосмыслила саму задачу – не найти новых владельцев для как можно большего количества животных, а сократить количество попадающих в приюты «отказников» через оказание помощи бедным семьям – и таким образом способствовала изменению всей отрасли.

Оба этих подхода могут привести к полезным прорывам. Но рефрейминг с выходом за рамки является более продвинутым, а также более важным навыком, поскольку не владеющие им люди часто *попадают в ловушку первоначальной постановки проблемы*. Даже опытным решателям проблем легко увлечься деталями и пытаться найти решение проблемы в заданных рамках, забывая при этом увидеть полную картину и попробовать подойти к проблеме с другой стороны. Помните: при столкновении с любой проблемой ее необходимо изучить не только изнутри, но и за пределами обозначенных рамок – в более широком контексте.

Между этими двумя историями есть еще одно, более тонкое различие. История BarkBuddy напоминает типичный нарратив Кремниевой долины: команда выявила до сих пор игнорируемую проблему и создала решение, задействовав удивительные возможности новых технологий. В этом смысле решение с помощью приложения BarkBuddy является продуктом своего времени: оно было бы невозможным без широкого распространения смартфонов, существования стандартов обмена данными и большого количества людей, наловчившихся использовать мобильные приложения. Профессор Дартмутского колледжа Рон Аднер называет этот феномен «увеличивающей линзой», что означает, что для успеха любой инновации должна существовать поддерживающая ее экосистема технологий и партнеров.

Решение, найденное Лори, никак не связано ни с новыми технологиями, ни с распространением новых моделей поведения среди большого количества людей. Разумеется, оно также опирается на обширную экосистему партнеров, включая систему приютов и ветеринарных клиник, но все они существовали на протяжении десятилетий, и их методы работы мало отличались от нынешних.

Возникает интересный вопрос: что мешало придумать эти два решения проблемы *раньше*? С приложением BarkBuddy ответ очевиден: раньше попросту не существовало необходимых технологий и условий. Но программу помощи владельцам можно было бы внедрить и 20, и даже 40 лет назад. Главным препятствием был не технический барьер, а барьер в понимании – ошибочное убеждение в том, что питомцев сдают в приюты только плохие хозяева. На протяжении десятилетий все отраслевое сообщество было ослеплено этим предубеждением. Лори вышла за его рамки и помогла своему сообществу

совершенно по-новому взглянуть на проблему отказа от животных.

Это ключевая тема всех историй в этой книге. Новые технологии, безусловно, открывают новые захватывающие возможности перед инноваторами и решателями проблем, будь то инженеры, раздвигающие технические границы, врачи, разрабатывающие новые лекарства, или программисты, творящие чудеса с помощью битов и байтов.

Но в удивительно большом количестве случаев, особенно тех, с которыми мы сталкиваемся в повседневной жизни, решение проблем зависит не от технологических прорывов, а от прорывов в понимании. При этом решение даже сложных проблем не всегда требует продвинутого системного мышления или углубления в детали. Иногда все, что для этого нужно, – это переосмыслить, казалось бы, очевидное, посмотреть свежим взглядом. Многое зависит от нашей способности подвергать сомнению наши собственные убеждения и оспаривать предположения, которых мы могли придерживаться долгое время, – касаются ли они других людей, нас самих, ситуаций и всего остального.

Надеюсь, что эти две истории дали вам представление о том, что такое рефрейминг. В завершение этой главы я хотел бы подробнее остановиться на пяти конкретных преимуществах, которые вы получите от чтения этой книги.

Большинство людей, особенно деятельных руководителей, склонны действовать. При столкновении с проблемой они стремятся как можно быстрее перейти к ее решению, не задумываясь о том, правильно ли они ее поняли: *«Сколько можно обсуждать эту проблему! Давайте ее решать!»*

Склонность к действию в целом хорошее качество, которое не дает завязнуть в бесконечных размышлениях. Но у него есть и обратная сторона: нередко люди начинают действовать, не составив полного представления о проблеме и даже *не убедившись в том, что они пытаются решить правильную проблему*. В результате они находят бесполезное «решение» и тратят на него время и деньги, пока у них не закончится и то и другое. В худшем случае эту ситуацию можно описать как «перестановку шезлонгов на “Титанике”».

Метод быстрого рефрейминга, описанный в этой книге, позволяет быстро и глубоко осмыслить проблему, предлагая вам одновременно преимущества скорости и обдуманности. Используя рефрейминг на ранних этапах процесса до того, как вы или ваша команда влюбитесь в конкретное решение, вы сможете предотвратить пустую трату сил и быстрее достичь своей цели.

Конечно, многие стараются как можно глубже проанализировать проблему, прежде чем переходить к действиям. Но даже в этом случае они нередко упускают важные возможности. В частности, многие подходят к диагностике проблем, задавая вопрос: *что является истинной проблемой?* В результате они углубляются в детали и пытаются найти «подлинную причину» проблемы.

История с лифтом наглядно показывает серьезный недостаток такого мышления. Реальной проблемой в данном случае является медленная скорость лифта, решить которую можно только заменой старого лифта новым. Но это не единственный подход к этой проблеме. На самом деле предположение о существовании единственной «первопричины» может вводить в заблуждение. *Любая проблема обычно имеет несколько причин и может быть решена разными способами*. Например, в случае с лифтом можно увидеть проблему пиковой нагрузки – слишком многим лифту нужен одновременно. Здесь может помочь перераспределение нагрузки: например, можно предложить арендаторам ввести ступенчатый график обеденных перерывов.

Рефрейминг – это поиск не *истинной проблемы*, а *оптимальной проблемы*, которую требуется решить. Полагая, что существует одно-единственное правильное понимание проблемы, мы лишаем себя возможности найти более эффективные и креативные решения. Рефрейминг поможет вам избежать этой

ловушки.

Исследования показывают, что один из самых эффективных подходов к решению проблем – **генерация нескольких вариантов решения на выбор**. Профессор Университета Огайо Пол Натт, ведущий исследователь в этой области, обнаружил, что люди более чем в половине случаев принимают неправильные решения, когда выбирают всего из двух вариантов:

● *Следует ли мне получить степень магистра делового администрирования или нет?*

● *Следует ли нам инвестировать в этот проект или нет?*

Те же, кто генерирует и рассматривает несколько вариантов, принимают неправильное решение всего в трети всех случаев – даже если в конечном итоге выбирают первоначальный план.

● *Следует ли мне получить степень магистра делового администрирования, создать стартап, найти новую работу или остаться на нынешнем месте?*

● *Следует ли нам инвестировать в проект А, Б или В или лучше пока отложить инвестиции?*

Другими словами, сама по себе генерация большего количества вариантов помогает вам принимать лучшие решения.

Но тут есть одна тонкость: варианты, которые вы рассматриваете, должны быть *действительно разными*. Вы можете считать, что провели глубокий и тщательный анализ, потому что составили список из 15 поставщиков более быстрых лифтов. На самом деле это 15 разных версий одного и того же решения. Рефрейминг ведет к принятию лучших решений благодаря тому, что помогает генерировать действительно широкий спектр вариантов.

И это еще не все. Рискую уподобиться прочим авторам, настойчиво проповедующим свои любимые идеи – *«вот почему, дорогой читатель, эта новая обивка для мебели спасет мир»*, – я тем не менее буду утверждать, что широкое распространение навыка рефрейминга может оказать значительное положительное влияние. Это касается как лично вас и отдельных людей, так и всего общества. Вот всего два примера.

В личном плане умение решать трудные проблемы является одним из самых полезных талантов. Благодаря ему вы также сможете гораздо лучше помочь важным для вас людям и целям. Но прежде всего овладение рефреймингом окажет ощутимое положительное влияние на вашу карьеру.

Очевидно, что, став лучшим решателем проблем, вы немедленно повысите свою ценность для компании. А поскольку рефрейминг не требует от вас быть экспертом в конкретной области, к которой относится та или иная проблема (на самом деле, как вы увидите дальше, иногда эксперты могут попадать в ловушку собственных знаний), это также означает, что вы можете вносить вклад за пределами своей непосредственной сферы компетенций – подобно тому, как консультанты по менеджменту могут генерировать ценные советы и идеи в отраслях, в которых сами никогда не работали. Это также может быть полезным, если однажды вы решите сменить сферу деятельности.

Не случайно умение решать проблемы так высоко ценится на рынке труда. В докладе на недавнем Всемирном экономическом форуме были перечислены ключевые навыки, которые будут наиболее актуальными уже в ближайшем будущем. Три из них должны показаться вам знакомыми:

1. Комплексное решение проблем;
2. Критическое мышление;

### 3. Креативность.

Наконец, навык рефрейминга гарантирует вам успешную карьеру одним очень специфическим образом – сделав вас менее уязвимым для замены компьютером.

В зависимости от вашей текущей работы эта угроза может казаться вам более или менее отдаленной. Но большинство экспертов сходятся во мнении: искусственный интеллект и другие виды автоматизации уже начали забирать рабочие места у людей, в том числе у белых воротничков.

Решение проблем – совсем другое дело. По самой своей природе диагностика и рефрейминг проблем являются исключительно человеческой способностью, требующей многогранного понимания ситуации, умения обрабатывать неопределенную, неколичественную информацию и извлекать из нее новый смысл. Все это компьютеры не научатся делать, по крайней мере в обозримом будущем, поэтому совершенствование этих навыков обеспечит вам гарантию занятости и откроет новые карьерные возможности.

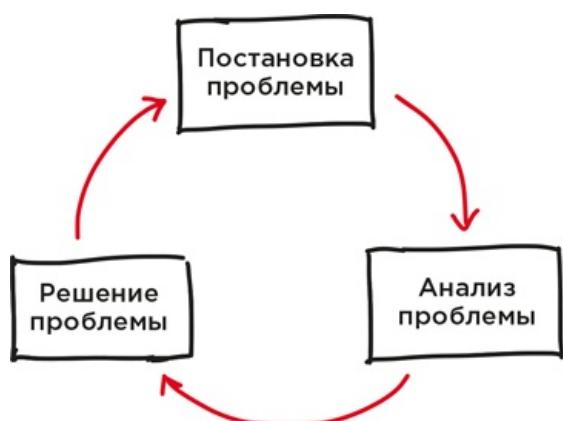
Наконец, рефрейминг может оказать заметное положительное влияние на наше общество в целом. Для устойчивого решения конфликтов необходимо, чтобы группы с разными интересами находили точки соприкосновения – а для этого необходимо умение правильно диагностировать проблему и исследовать ее с разных точек зрения. В этой книге я приведу примеры того, как рефрейминг помогал найти новые решения глубоко укоренившихся политических конфликтов.

Кроме того, навык рефрейминга обеспечивает действенный защитный механизм в тех случаях, когда формулировка проблем используется как оружие – инструмент для достижения определенных целей. Понаблюдайте за тем, как представители враждующих политических партий обсуждают горячие темы, и вы увидите, как по-разному они представляют одну и ту же проблему, чтобы попытаться повлиять на ваше мышление.

В этом смысле рефрейминг можно рассматривать как важнейший гражданский навык. Овладев им, вы научитесь лучше распознавать ситуации, в которых кто-то пытается вами манипулировать. А более грамотное население будет лучше защищено от демагогов и прочих людей с дурными намерениями.

Вот почему, мой дорогой читатель, я советую вам рекомендовать эту книгу своим союзникам и скрывать ее от своих политических оппонентов.

## Резюме из главы 1



Решение проблемы состоит из трех циклически повторяющихся этапов:

1. **Постановка проблемы (и ее последующий рефрейминг):** вы определяете, на чем сосредоточить внимание.
2. **Анализ проблемы:** вы глубоко и всесторонне изучаете обозначенную проблему, пытаетесь понять все ее детали и дать ей количественную оценку.
3. **Решение проблемы:** вы предпринимаете конкретные шаги для решения этой проблемы, которые включают определение вариантов решения, их тестирование, создание прототипов и в конечном итоге реализацию.

Существует два способа провести рефрейминг проблемы:

1. **Рефрейминг внутри рамок:** вы изучаете изначально поставленную проблему внутри обозначенных рамок, пытаетесь найти ее новые аспекты.
2. **Рефрейминг с выходом за рамки:** вы выходите за рамки изначально поставленной проблемы и рассматриваете ее под совершенно другим углом.

У большинства проблем несколько разных причин – и, следовательно, они могут иметь несколько разных жизнеспособных решений. Стремление найти «истинную проблему» или единственную «первопричину» нередко приводит к тому, что люди останавливаются на единственном и зачастую не самом оптимальном варианте и упускают более креативные и эффективные решения.

Для решения проблем не всегда нужны новые технологии – иногда оно требует нового понимания. Порой можно найти совершенно новые подходы, поставив под сомнение устоявшиеся убеждения.

Генерация нескольких вариантов повышает качество принимаемых вами решений – при условии, что эти варианты действительно разные.

От овладения навыком рефрейминга выиграете вы лично и выиграет наше общество в целом.

## Глава 2

### Подготовка к рефреймингу



Большинство людей понимают опасность поспешного перехода к действиям. Но они не видят альтернативы в тех напряженных рабочих условиях, в которых им приходится решать проблемы. Конечно, у авторов вроде меня есть куча свободного времени, чтобы, неторопливо потягивая латте, предаваться тому, что подруга моей дочери называет «размышлительными мыслями» (это специализированный термин). У людей, занимающихся «настоящей» работой, как правило, нет такой роскоши. В условиях дефицита времени большинство предпочитают сразу же бросаться в атаку на проблему, надеясь затем внести корректировки, если что-то пойдет не так.

Это порождает порочный круг. Не желая тратить время на изучение проблемы, мы создаем еще больше проблем для себя в будущем, которые, в свою очередь, отнимают у нас еще больше дефицитного времени. Как метко заметил один топ-менеджер: «У нас нет времени изобретать колесо – нам нужно таскать на себе эти грузы!»

Чтобы выбраться из этой ловушки, первым делом нужно избавиться от двух ошибочных предположений о диагностике проблем:

- Это глубокое, занимающее много времени погружение в проблему.
- Прежде чем предпринимать какие-либо действия, необходимо как можно глубже проанализировать проблему и полностью ее понять.

Эти мифы хорошо отражены, пожалуй, в самой известной в мире цитате о решении проблем, часто приписываемой Альберту Эйнштейну: «Если бы у меня был час на решение проблемы, от которого зависела бы моя жизнь, я бы потратил 55 минут на изучение проблемы и 5 минут на то, чтобы ее решить».

Сказано красиво, но тут есть пара проблем. Во-первых, нет никаких доказательств того, что фраза о «55 минутах» принадлежит именно Эйнштейну (хотя он, выдающийся физик, безусловно знал толк в глубоком исследовании проблем). Во-вторых, что гораздо важнее, даже если автор этой фразы Эйнштейн, это – *плохой совет*. (Как это часто бывает, применение подходов теоретической физики к решению повседневных проблем не всегда дает хорошие результаты.) Вот что может произойти, если вы распределяете свое время согласно «совету Эйнштейна»:



У этого подхода даже есть устоявшееся название – *аналитический паралич*, – и, как правило, он заканчивается катастрофой.

Существует гораздо более эффективный подход. Давайте представим себе процесс решения проблемы в виде прямой линии, которая отражает естественное стремление людей переместиться из пункта «У нас проблема» в пункт «Проблема решена»:



Рефрейминг можно сравнить с петлей на этом прямом пути: короткое, сознательное перенаправление внимания на вопрос более высокого уровня – «В чем состоит проблема?». После этого вы снова возвращаетесь на путь решения проблемы, но с улучшенным или даже совершенно новым ее пониманием. Если вам так больше нравится, можете представлять себе рефрейминг как короткую остановку или шаг в сторону в процессе движения вперед.

Эту петлю рефрейминга необходимо повторять на протяжении всего процесса решения проблемы. Например, ваша команда может начать с раунда рефрейминга в понедельник, затем на неделю переключиться в режим действия, а в пятницу снова провести промежуточный раунд рефрейминга, ответив на следующие вопросы: *узнали ли мы что-нибудь новое о проблеме в течение этой недели? по-прежнему ли верна наша постановка проблемы?*



Как вы помните из канвы рефрейминга (приведенной в конце «Введения»), этот метод состоит из трех этапов – постановка проблемы, рефрейминг и движение вперед, – где второй этап включает в себя несколько стратегий. На следующем рисунке эта же структура представлена в виде прямой линии и петли.

Это триггер всего процесса. На практике все начинается с того, что кто-то задает вопрос: «В чем состоит проблема?» Ответ на этот вопрос, в идеале зафиксированный в письменном виде, приводит к первоначальной постановке проблемы.

На этом этапе вы ставите под сомнение первоначальное понимание проблемы. Цель в том, чтобы быстро выявить как можно больше альтернативных взглядов на эту проблему. Это своего рода мозговой штурм, только направленный на поиск не идей, а разных видений проблемы (и, как следствие, подходов к ее решению). Он может проходить в форме вопросов (*почему медленный лифт создает проблему для арендаторов?*) или в форме предположений (*возможно, это уловка, чтобы добиться снижения арендной платы*).

Следующие пять стратегий могут помочь вам по-новому взглянуть на проблему. В зависимости от ситуации вы можете использовать некоторые из них, все или же ни одной:

- **Посмотреть за рамки проблемы.** *Что мы упускаем?*
- **Переосмыслить цель.** *Не существует ли лучшей цели, которой нам следует достичь?*
- **Изучить светлые пятна.** *Где этой проблемы не существует?*
- **Посмотреть в зеркало.** *Какова моя/наша роль в создании этой проблемы?*
- **Посмотреть с точки зрения других заинтересованных сторон.** *В чем их проблема?*

После завершения раунда рефрейминга вы переключаетесь в режим действия. В некоторых случаях вы убедитесь, что движетесь правильным курсом и его следует придерживаться и дальше. Но в других случаях вы можете решить скорректировать свой курс на основе нового понимания проблемы, попробовать один или несколько других вариантов или же пойти совершенно новым путем.

Ваша ключевая задача на этом этапе – *через тестирование в реальном мире подтвердить, что вы правильно диагностировали проблему.* (Вспомните о враче, который ставит предварительный диагноз «Это очень похоже на менингит» и подтверждает – или опровергает – его с помощью анализов, прежде чем начинать полномасштабное лечение.) Приступая к действиям, вы можете заранее запланировать следующий контрольный раунд рефрейминга.

Для этого не нужны никакие специальные инструменты, но **флипчарты** или **доски** могут быть полезными, особенно при работе в группе. Совместно используемые поверхности для визуализации облегчают взаимодействие между людьми и способствуют эффективному сотрудничеству.

То же самое касается **контрольных списков**. В конце этой книги вы найдете один вариант такого контрольного списка, который сможете разместить в своем рабочем пространстве.

Для действительно важных проблем или же в тех случаях, когда вам нужно наглядно обосновать процесс, используйте **канву рефрейминга**. Дополнительные варианты канвы приведены в конце этой книги, а также доступны для бесплатного скачивания на сайте книги.

Вы можете провести рефрейминг проблемы самостоятельно – и иногда это хороший способ начать, чтобы составить свое понимание. Но общее правило таково: *чем раньше вы привлечете к этому процессу других людей, тем лучше.* Поделиться своей проблемой с другими – особенно с людьми, которые разительно от вас отличаются, – самый простой и действенный способ взглянуть на ситуацию под другим углом и выявить слепые пятна в вашем видении.

Если вы предпочитаете начинать с малого, я рекомендую вам использовать группу не из двух, а из трех человек. В этом случае один человек сможет слушать и наблюдать, пока двое других обсуждают.

Еще лучше, когда у вас есть возможность привлечь к процессу людей со стороны – тех, кто не затронут непосредственно этой проблемой, как вы и ваша команда. Вовлечение таких «сторонних советчиков» требует дополнительных усилий, но в случае действительно важных проблем оно того стоит.

Помимо этого, нет никаких конкретных ограничений или требований в отношении размера группы – он зависит только от практических соображений. Если это возможно, привлечите к решению проблемы максимально широкий круг людей – например, поделившись ею в корпоративной сети или даже в социальных сетях.

Всегда, когда вы в нем нуждаетесь. Не думайте, что рефрейминг работает только в случае крупных и серьезных проблем. Этот метод можно гибко адаптировать в соответствии с масштабом проблемы.

На одном конце спектра находится то, что можно назвать **импровизированным рефреймингом**. Например, вас в коридоре подкараулил коллега и попросил совета, или же вам позвонил недовольный клиент, у которого возникла проблема. В таких ситуациях вы вряд сможете использовать методичный подход. Вместо этого просто спросите, в чем состоит проблема, и задействуйте свою интуицию, чтобы посмотреть на проблему, скажем, под двумя разными углами, которые кажутся наиболее перспективными для рефрейминга.

На другом конце спектра находится **структурированный рефрейминг**. Это более

вдумчивый и методичный процесс, часто предполагающий использование канвы рефрейминга и других инструментов визуализации. Вы можете применять его на встречах с командой или же при обдумывании своих личных проблем.

Из этих двух видов импровизированный рефрейминг является более важным для освоения навыком, потому что рефрейминг – это скорее *способ мышления*, чем процесс. Когнитивный психолог Стивен Косслин ввел понятие «привычек мышления» – простых мыслительных программ, которые наш ум выполняет на автомате. Со временем вы придете к тому, что научитесь осуществлять рефрейминг проблем на лету, без всяких контрольных списков и других вспомогательных инструментов.

Но использование более структурированных версий рефрейминга – лучший способ освоить метод индивидуально или в группе, а также отточить мастерство импровизированного рефрейминга. Поэтому, если вы решите в процессе чтения этой книги поработать над некоторыми из ваших собственных проблем, я рекомендую вам использовать контрольный список либо канву (чуть дальше мы поговорим об этом более подробно).

Полный анализ проблемы может потребовать времени, но *выяснить, правильная ли это проблема*, чтобы сосредотачиваться на ней, можно довольно быстро. Немного попрактиковавшись, вы будете выполнять второй шаг процесса – собственно говоря, сам рефрейминг – за 5-15 минут.

У людей, плохо знакомых с рефреймингом, это вызывает удивление. Услышав о нескольких минутах, они обычно восклицают: *«Всего пять минут? Да этого даже не хватает, чтобы объяснить мою проблему, не говоря уже о том, чтобы провести рефрейминг!»*

Конечно, некоторые проблемы действительно настолько сложны, что требуют гораздо больше времени. Но во многих случаях вы обнаружите, что проблему можно успешно подвергнуть рефреймингу очень быстро, опираясь лишь на самое поверхностное описание. На моих семинарах, когда я прошу людей применить этот метод к какой-нибудь личной проблеме и даю им всего пять минут, почти всегда один-два человека испытывают прорывы в понимании уже после первого упражнения – иногда в отношении проблемы, над которой до этого они бились месяцами и даже дольше.

Кстати, я не единственный, кто обнаружил, что такие экспресс-методы работают. Профессор Массачусетского технологического института Хэл Греггерсен, мой коллега по решению проблем и инновациям, предлагает упражнение под названием «взрыв вопросов»: человеку дают всего две минуты, чтобы описать свою проблему, после чего группа на протяжении четырех минут бомбардирует его вопросами. Греггерсен уверен: «Люди часто считают, что их проблемы требуют подробных объяснений. Но необходимость быстро изложить проблему заставляет человека сформулировать ее на более высоком уровне, который – что важно – не предопределяет и не ограничивает постановку вопросов».

Многие проблемы – слишком крепкие орешки, чтобы подарить вам wow-момент всего через пять минут. Некоторые требуют нескольких раундов рефрейминга, перемежаемых экспериментированием. Но даже в этом случае начальный раунд рефрейминга по-прежнему имеет решающее значение, поскольку может открыть двери для последующего прорыва в понимании, когда информация постепенно уляжется в голове. Поэтому я обычно рекомендую проводить множество коротких раундов рефрейминга, а не несколько длительных сессий. К тому же умение проводить рефрейминг в виде коротких и интенсивных мозговых штурмов – необходимое условие, чтобы сделать его полезным в повседневной обстановке. Чем более длительным вы делаете этот процесс, тем меньше будете его использовать.

Вовсе не обязательно придерживаться последовательности стратегий, которая приведена в этой книге. Проводя быстрый рефрейминг в рабочей обстановке, переходите сразу же к той стратегии, которая кажется наиболее подходящей для вашей конкретной проблемы.

Но есть одно частичное исключение, которое касается стратегии «Посмотреть с точки зрения других заинтересованных сторон». При столкновении с проблемой часто возникает соблазн сразу же перепрыгнуть к вопросам типа: *Питер недоволен? А что бы он хотел изменить?* Но, как вы обратили внимание, в моем методе эта стратегия стоит на последнем месте. Это сделано специально, поскольку при анализе проблемы с точки зрения заинтересованных сторон существует опасность попасть в ловушку, выбрав в качестве ориентира *неправильную группу людей*.

Эксперт по инновациям Клейтон Кристенсен указывает на то, что инновационные идеи часто рождаются не из исследований имеющихся клиентов, а из исследований тех, кто пока не является вашими клиентами. На самом деле, как отмечает Кристенсен в своей работе о

подрывных инновациях, когда компании слишком сильно сосредотачиваются на удовлетворении потребностей своих клиентов, они непреднамеренно делают свои продукты менее полезными для не-клиентов, тем самым открывая возможности для вхождения на рынок конкурентов. Одним словом, исследуйте сначала ваши цели, изучите положительные исключения, а также посмотрите за рамки проблемы, чтобы определить, нет ли каких-либо других заинтересованных сторон, на которые вам следует обратить внимание. Исследовать проблему с точки зрения заинтересованных сторон можно только после того, как вы будете полностью уверены в том, что идентифицировали правильные группы.

Еще одно замечание: в этой книге вы найдете множество примеров вопросов, которые можно использовать для рефрейминга проблем. Но это именно *примеры*. В отличие от истории о Гарри Поттере здесь нет волшебных фраз, которые нужно выучить наизусть и затем повторять точь-в-точь, чтобы они сработали.

Я особо подчеркиваю этот момент, потому что в некоторых системах решения проблем придается большое значение точному следованию заданным формам, например таким, как начинать фразы со слов «Как мы можем...?» или повторять вопрос «Почему?» пять раз. Такие стандартные фразы иногда могут быть очень полезны. Но когда речь заходит о рефрейминге, я рекомендую быть осторожным с любыми шаблонами.

Проблемы реального мира слишком разнообразны, чтобы поддаваться универсальным вопросам. Даже в тех случаях, когда конкретный вопрос приводит к прорывному пониманию, не следует придавать ключевое значение самому вопросу. Как показывает мой опыт, важен не сам вопрос, а тот способ мышления, который лежит в его основе – и побуждает человека задать именно этот вопрос.

Стандартные вопросы также не учитывают различий в культурных коммуникативных нормах. Это особенно актуально, если вы работаете на международной арене, но не менее важно и в локальных контекстах. Встречи с потенциальными клиентами с целью продаж и родительские собрания в школе требуют разных форм коммуникации точно так же, как встречи в банкетном зале и в зале заседаний советов директоров.

Даже такой базовый вопрос, как «*Правильную ли проблему мы решаем?*», в некоторых контекстах лучше сформулировать как «*Фокусируемся ли мы на правильных вещах?*». Мне доводилось работать с организациями, где люди не любили слово «проблемы» из-за его якобы негативной коннотации и предпочитали говорить о «вызовах» или «возможностях». Лично я склоняюсь к тому, чтобы называть проблему проблемой (согласитесь, фраза «*Хьюстон, у нас появилась возможность*» звучит глупо), но контекст, в котором вы находитесь, может предъявлять свои требования.

В конечном счете вопросы важны потому, что они пробуждают исследовательский дух. Люди начинают задавать вопросы, когда осознают, что реальный мир может быть глубже и сложнее, чем предполагают их существующие ментальные модели, а также признают, что они могут ошибаться. Стремление задавать вопросы – первый шаг к поиску лучших ответов. Если же слишком жестко придерживаться стандартных вопросов и процедур, это может помешать вам включить такое мышление на полную мощь.

Вот почему, читая эту книгу, старайтесь понять суть каждой стратегии и цель задаваемых вопросов. Сосредоточьтесь на способах мышления, а не на том, что сказать.

## Практикум

В большинстве книг вам предлагают сначала познакомиться с идеями в теории и лишь после того, как вы перевернете последнюю страницу, попробовать применить их на практике. В этой же книге вы можете применять описываемый здесь метод для решения ваших реальных проблем *непосредственно по ходу чтения*, глава за главой.

Я написал эту книгу с расчетом на то, чтобы вы могли использовать тот или другой подход по вашему выбору. Знаю, что некоторые предпочитают сначала полностью усвоить теорию, но все же рекомендую вам попробовать совместить ее усвоение с практикой. Это позволит вам приобрести начальные навыки рефрейминга и, возможно, найти решение некоторых из ваших проблем уже в процессе чтения.

Если вы выберете этот путь, воспользуйтесь следующими советами, чтобы извлечь максимум пользы из процесса обучения.

В реальной жизни вы будете работать с той проблемой, которую вам нужно решить. Но для целей обучения, чтобы лучше понять и освоить метод рефрейминга, я советую вам следующее:

**Выберите две проблемы.** Проблемы реального мира разнообразны. Не каждая стратегия будет полезна или даже просто применима для каждой конкретной проблемы. Выбрав две разные проблемы, вы сможете попрактиковаться в применении большего числа стратегий.

**Выберите проблемы из разных областей.** Я предлагаю вам выбрать одну проблему, связанную с работой, и одну – с личной жизнью.

«При чем тут личные проблемы? – могут спросить некоторые. – Вы хотите, чтобы мы занялись самосовершенствованием и прочей чепухой в стиле нью-эйдж вроде травяных чаев и раскрытия чакр?»

Вовсе нет. Во-первых, мой опыт показывает, что личные проблемы идеально подходят как «учебные упражнения» для освоения метода рефрейминга. Во-вторых, мало кто будет спорить, что личная и профессиональная жизнь тесно связаны: решение семейных проблем часто высвобождает ваши когнитивные и эмоциональные ресурсы для решения рабочих проблем, и наоборот.

**Выберите не слишком простые проблемы.** У каждого из нас в жизни есть мелкие проблемы: стирка, долгая дорога между работой и домом, завалы электронной почты и т. п. Подобные проблемы, безусловно, могут быть подвергнуты рефреймингу, но для обучения этому методу они слишком просты, а потому не очень полезны.

Я рекомендую вам выбрать *проблемы, связанные с людьми*. Рефрейминг особенно эффективен, когда речь идет о «запутанных» проблемах, связанных с лидерством, отношениями с коллегами, воспитанием детей и даже отношениями с самим собой (вам не нужно избавляться от какой-нибудь вредной привычки?).

Я также рекомендую вам взять такие *проблемы, которые заставляют вас чувствовать себя наименее комфортно* или которых вы вообще стараетесь избегать. Это могут быть:

● **Ситуации, с которыми вы плохо справляетесь.** Например: «Мне трудно налаживать контакты с новыми людьми. Мне трудно добиться того, чтобы меня услышали на рабочих встречах. Мне трудно давать людям негативную обратную связь».

● **Проблемные отношения.** Например: «Мне не удается выстроить доверительные отношения с клиентом X. Мои беседы с боссом / коллегой / старшим ребенком слишком часто заканчиваются ссорами. Я чувствую, что не могу справиться со своей новой ролью в этой команде».

● **Отношения с собой.** Например: «Почему у меня так плохо с самодисциплиной? Что я должен сделать, чтобы в полной мере реализовать свой потенциал? Как мне стать более творческой личностью?»

Также хорошая идея – взять проблему, которую вы уже пытались решить раньше. То, что проблема не поддается решению, часто свидетельствует о том, что она требует рефрейминга.

Итак, после того как вы выбрали проблемы, над которыми хотите поработать, запишите их. Я бы рекомендовал записать их на отдельных листах бумаги, чтобы затем продолжить работу над ними. Или вы можете сразу использовать канву рефрейминга (вырвите страницу с канвой из конца книги или скачайте с сайта книги и распечатайте).

В конце каждой главы вы найдете специальный раздел, цель которого – кратко суммировать ключевые моменты главы и помочь вам применить описанные в ней техники рефрейминга к выбранным вами проблемам. Если же у вас возникли проблемы с выбором проблем, поищите вдохновения на следующей странице.

#### Отношения

Друзья, деловые партнеры,  
супруг/супруга, родственники,  
любовник/любовница,  
арендодатель,  
действующие на нервы соседи,  
охранники на парковке и т.д.  
Выбирайте

#### Лидерство

Убедить людей следовать  
за вами  
Развитие приверженности  
Развитие талантов  
Отучить людей винить  
в неудачах других  
... и другие полезные навыки

#### Продуктивность

Найти больше времени  
Извлечь максимум  
из ограниченных ресурсов  
Улучшить результаты

#### Цель и смысл жизни

Зачем я здесь?  
Чего я хочу добиться  
в личной жизни?  
А в профессиональной?  
В чем смысл моей жизни?  
В чем счастье?

#### Инновации

Сделать их неотъемлемой  
частью своего бизнеса  
Создавать будущее  
Избежать устаревания

### В чем ваша проблема?

Если вы — одна из тех раздражающе  
беззаботных личностей, кто не может  
припомнить проблем в своей жизни, вот  
вам несколько подсказок:

#### Босс

У вас нет проблем с боссом?

#### Рост

Что может стать источником  
роста?  
Как мы можем обогнать  
конкурентов?

#### Дети

Как боссы, только хуже  
Командуют нами, как хотят

#### Любовные отношения

Пригласить на свидание X  
Не связываться с кем попало  
Не заводить два романа сразу  
Покончить с нынешними отношениями  
Начать новые отношения

#### Деньги

Зарабатывать больше  
Тратить меньше  
Или по крайней мере тратить  
с большей пользой

#### Прогресс человечества

Покончить с голодом  
Искоренить болезни  
Защитить демократию  
Исправить неэффективные системы  
Спасти планету  
Колонизировать Марс  
Поставить искусственный интеллект  
на службу человечеству  
Решить проблемы старения, смерти  
и самостоятельной сборки мебели

## Глава 3

### Постановка проблемы



На компьютерном мониторе дизайнера Мэтта Перри приклеен желтый листок с простым вопросом:

*Какую проблему мы решаем?*

Мэтт работает в издательстве Harvard Business Review. Вместе со Скоттом Беринато, Дженнифер Уоринг, Стефани Финкс, Эллисон Питер и Мелиндой Мерино он является частью команды, которая подготовила к изданию эту книгу. После первой же нашей встречи в их просторном бостонском офисе Мэтт написал мне по электронной почте:

Этот стикер висит у меня на мониторе уже больше года. Этот простой вопрос помогал нам не раз. Очень полезное напоминание. Поэтому другие стикеры приходят и уходят, а этот навечно застрял на моем мониторе.

На первый взгляд такой акцент на необходимости определить решаемую проблему кажется странным. Разве не очевидно, что это необходимо сделать? Зачем специально вешать записку с напоминанием об этом, а не с какой-нибудь другой вечной дизайнерской мудростью? («Всегда одевайся в черное».)

Но если вы поговорите с теми, кто зарабатывает на жизнь решением проблем других людей – юристами, врачами, дизайнерами, консультантами, коучами или психологами, – вы обнаружите такую же одержимость этим правилом: всегда начинать с вопроса, в чем состоит проблема.

С этого же начинается и процесс рефрейминга. Проще говоря, вы должны:

- Кратко **сформулировать проблему**, в идеале записав ее в виде полного предложения: «Проблема состоит в...» Если вы работаете с группой, используйте флипчарт, чтобы все видели одно и то же.
- Рядом с формулировкой проблемы составьте **карту заинтересованных сторон**, указав всех, кто так или иначе затронут этой проблемой. Заинтересованными сторонами могут быть как отдельные люди, так и группы людей, компании и подразделения.

Вот несколько важных правил:

**Записывать необходимо.** Каким бы простым это ни казалось, формулировка проблемы в письменном виде несет с собой массу важных преимуществ. Делайте это всегда, когда есть такая возможность.

**Делайте это быстро.** Первоначальная формулировка проблемы не должна быть идеальной. Это просто материал, отправная точка для последующего процесса. Это можно сравнить с куском глины, которому вы придаете первоначальную форму, прежде чем приступать к дальнейшей лепке.

**Используйте полные предложения.** Использование списков или выражение сути проблемы одним словом затрудняет рефрейминг.

**Будьте кратки.** Рефрейминг работает лучше всего, когда формулировка проблемы ограничена несколькими предложениями.

Если вы решили по ходу чтения книги поработать над своими проблемами, я предлагаю вам в этом месте сделать паузу, чтобы сформулировать выбранные вами проблемы в письменном виде и составить карты заинтересованных сторон. Используйте отдельные листы бумаги для каждой проблемы.

Запись дает много важных преимуществ. Вот некоторые из них:

- **Это заставляет вас немного замедлиться.** Процесс записи естественным образом заставляет вас притормозить и обдумать то, что вы пишете, и не дает слишком поспешно перепрыгнуть к режиму поиска решений.
- **Заставляет вас быть конкретным.** Проблемы, когда они существуют только у вас в голове, могут быть на удивление расплывчатыми. Формулировка их в письменном виде придает им ясность и четкость.
- **Создает полезное дистанцирование.** На проблему легче посмотреть объективно, когда она существует физически отдельно от вас – не только в вашей голове, но и на листе бумаги.
- **Позволяет другим людям эффективнее вам помогать.** Людям легче дать вам полезный совет, когда у них перед глазами есть письменная формулировка проблемы. Кроме того, письменная фиксация резко увеличивает количество единиц информации, которое люди могут одновременно обрабатывать в своем ментальном компьютере.
- **Создает якорь для обсуждения.** Когда вам предлагают идеи, вы можете быстро посмотреть на формулировку проблемы и спросить: *«Эта идея решает эту проблему?»* (Иногда идея может заставить вас изменить саму постановку проблемы – и это нормально. Смысл не в том, чтобы строго придерживаться первоначальной формулировки, а в том, чтобы одновременно держать в поле зрения и саму проблему, и ее решения.)
- **Создает бумажный след.** Если вы работаете на клиента, письменная формулировка проблемы поможет вам избежать проблем в будущем. Человеческая память ненадежна, и, если все не записывать, существует риск того, что впоследствии клиент может заявить, что обращался к вам с совершенно другой проблемой.

Следующий шаг после первоначальной постановки проблемы – диагностировать ее. Чтобы подготовиться к этому, нам необходимо совершить краткий экскурс в базовые исследования, рассматривающие природу проблем и их типы.

В 1960-х годах, примерно через десятилетие после того, как креативность превратилась в новую важную область исследований, влиятельный психолог Джейкоб Гетцельс обратил внимание на один важный момент. Он отметил, что проблемы, на которых мы обучаемся в школе, сильно отличаются от тех, с которыми нам приходится сталкиваться в реальной жизни.

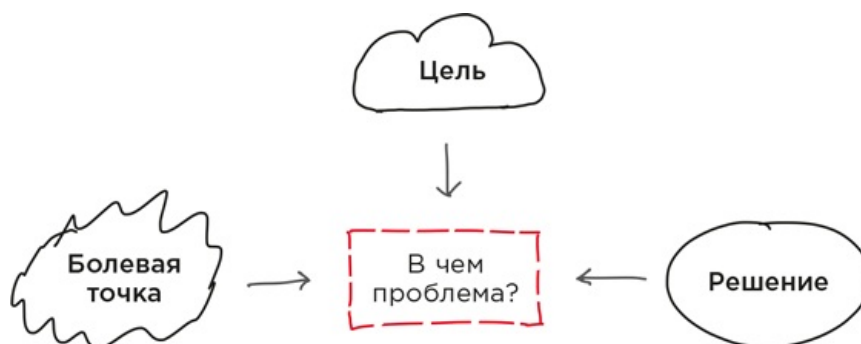
В школе проблемы обычно представляют нам в красивом, упорядоченном виде: *«Вот треугольник! Если одна сторона равна тому-то, а другая тому-то, какова длина третьей стороны?»* Более того, перед этим нам объясняют теорему Пифагора, тем самым указывая путь к решению. Гетцельс назвал это *представленными проблемами*: перед нами ставят проблему, задают условия, и наша задача состоит в том, чтобы найти ей решение, используя заранее известный способ.

Именно такого рода проблемами обычно занимаются начинающие сотрудники: *«Боссу нужен обзор свежих данных по рынку – просмотрите эти три отчета и подготовьте общую сводку»*. Но по мере продвижения по карьерной лестнице

возрастает и сложность проблем, с которыми нам приходится иметь дело. Они все чаще предстают в следующих трех формах, каждая имеет свою специфику:

1. «Что-то идет не так», или болевая точка.
2. Цель, которую мы не знаем, как достичь.
3. Решение, в которое кто-то влюбился.

Чтобы овладеть мастерством диагностики проблем – тем, что Гетцельс называл способностью «открывать проблемы» и считал важнейшим качеством креативной личности, – необходимо глубже изучить эти три типа.



Прежде чем мы признаем существование конкретной проблемы, обычно она ощущается нами как некая болевая точка. Некоторые болевые точки возникают внезапно и вызывают острую и сильную боль: *наши продажи пикируют вниз*. Другие похожи на тлеющие источники боли, вызывающие чувство тихого отчаяния: *кажется, моя карьера застопорилась; наша отрасль приходит в упадок; моя сестра встала на плохой путь*.

Очень часто причина боли неясна. Например, в сфере клинической психологии, по оценкам психотерапевта Стива де Шейзера, двое из трех пациентов в начале терапевтического процесса не могут конкретно описать проблему, которая их беспокоит. То же самое происходит и с проблемами на рабочем месте. Так, когда люди говорят: «Проблема в нашей культуре», это обычно подразумевает: «Мы понятия не имеем, в чем проблема».

Болевые точки часто заставляют людей как можно быстрее переходить – перепрыгивать – к решениям, не пытаясь остановиться и понять, что происходит. Вот несколько типичных примеров:

- Наш новый продукт не продается. *Нужно срочно увеличить расходы на маркетинг.*
- Опросы показывают, что у 74 % наших сотрудников недостаточный уровень мотивации. *Нам нужно улучшить коммуникацию о корпоративной миссии и целях.*
- На нашем заводе слишком часто происходят несчастные случаи. *Необходимо ввести более строгие правила техники безопасности и, возможно, ужесточить наказание за их нарушение.*
- Наши сотрудники сопротивляются реорганизации. *Нужно провести для них какое-то обучение, чтобы они научились делать то, что от них требуется, приняли изменения.*

Бывает, что люди перепрыгивают от болевой точки к решению, руководствуясь весьма сомнительной логикой: «Мы с женой постоянно ссоримся. Если мы родим ребенка, а лучше пятерых, у нас не будет времени для ссор, и наши отношения

улучшатся». Но даже в тех случаях, когда решение кажется вполне рациональным и даже проверенным на практике («Оно же сработало в прошлый раз / в той ситуации!»), пропуск диагностики часто приводит к тому, что вы не учитываете всей специфики этой конкретной проблемы – и решение промахивается мимо цели.



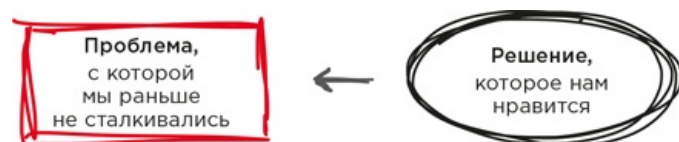
Проблемы могут также представлять в форме трудных для достижения целей. Классический пример из сферы бизнеса – так называемый разрыв в росте: руководство компании поставило перед вами цель сгенерировать выручку в \$20 млн но регулярные продажи принесут только \$17 млн. Откуда взять еще \$3 млн выручки? Часто источниками таких целей являются заявления о миссии и стратегии роста нового генерального директора: «Мы должны стать лидером рынка в сегменте X».

При столкновении с проблемой первого типа у вас по крайней мере есть отправная – болевая – точка, чтобы двигаться дальше. У целей не всегда есть даже это: вы можете не иметь совершенно никакого представления, как к этому подступиться. «Как мне найти вторую половину? Моя прежняя стратегия предлагать руку и сердце незнакомкам на улице показала свою несостоятельность, и у меня больше нет никаких идей».

Единственное, что вы знаете: того, что вы делаете сейчас, недостаточно. Эти цели потому и трудны для достижения, что их невозможно достичь привычными, рутинными способами. Они требуют совершения прорыва (и это одна из причин, почему лидеры так любят ставить такие цели).

Чтобы подступиться к таким проблемам-целям, необходимо начать с *выявления возможностей*. Хотя идентификация возможностей обычно рассматривается в контексте инноваций, а не решения проблем, задействованные здесь навыки тесно связаны с рефреймингом и «открытием» проблем. Например, многие успешные инновации проистекают из переосмысления того, каковы реальные потребности клиентов, и выявления разрывов между этими потребностями и тем, что предлагают существующие на рынке решения.

Самый сложный сценарий – когда вам навязывают определенное решение проблемы. Например, клиент говорит веб-дизайнеру: «Сделайте мне на сайте большую зеленую кнопку». Неопытный дизайнер беспрекословно выполняет пожелание клиента, после чего тот чаще всего возвращается и недовольно говорит: «Эта кнопка не работает!» Или еще лучше: «Когда я сказал вам сделать зеленую кнопку, вы должны были догадаться, что на самом деле я имел в виду красную стрелку!» Выбирать решение проблемы без надлежащей диагностики, по принципу «оно нам нравится» – очень плохая идея.



Если вы посмотрите вокруг, то обнаружите такую влюбленность в решения с первого взгляда повсюду. Вот несколько примеров (один из них мы позже разберем подробнее):

- «Нам нужно создать приложение!»
- «Я мечтаю начать бизнес по продаже итальянского мороженого».

● «Я видел крутой корпоративный сайт, где сотрудники делятся своими идеями. Нам нужно сделать точно такой же».

Иногда люди влюбляются в идею – давайте сделаем это! – без каких-либо доказательств того, что она решает реально существующую проблему. («Какую проблему мы хотим решить? Не знаем, но это очень увлекательно».) Такой подход иногда называют «решением в поисках проблемы», и в худшем случае он может привести не просто к потере времени и денег, но и нанести реальный вред.

Еще один популярный сценарий – трансформировать решение в проблему. В нашем примере с медленным лифтом арендодатель может собрать арендаторов и сказать: «Нам нужно найти деньги на покупку нового лифта. Давайте подумаем, какие расходы из бюджета на обслуживание здания мы можем сократить?»

Прежде чем перейти непосредственно к рефреймингу, я рекомендую вам начать с общей диагностики первоначальной постановки проблемы.

Ниже я привожу список диагностических вопросов, которые помогут вам в этом. Эти вопросы составляют основу «проблемной» грамотности, развивая прежде всего внимательность к тому, как сформулирована проблема. Кроме того, они позволяют выявить типичные случаи, требующие рефрейминга, которые важно не упустить из виду.

Итак, диагностируйте постановку проблемы с помощью следующих вопросов:

1. Эта проблема действительно существует?
2. Нет ли здесь самоналоженных ограничений?
3. Не «вмуровано» ли конкретное решение в саму постановку проблемы?
4. К какому типу относится эта проблема?
5. Кто является владельцем проблемы?
6. Замешаны ли здесь сильные эмоции?
7. Нет ли здесь ложного выбора?

Когда я рассказываю о проблеме с медленным лифтом, многие забывают задать ключевой вопрос: *а лифт действительно медленный?*

Почему-то жалобы арендаторов на медленный лифт ни у кого не вызывают сомнений, тогда как здесь могут быть замешаны совсем другие причины – это может быть проблемой восприятия, попыткой снизить арендную плату или чем угодно другим.

Поэтому первым делом при столкновении с проблемой необходимо задать вопрос: *«Откуда мы знаем, что это правда? Не можем ли мы ошибаться?»*

● *Действительно ли наши поставки на этом рынке всегда запаздывают? Как генерируются данные отслеживания?*

● *Насколько достоверен этот доклад об оружии массового уничтожения?*

● *Действительно ли учитель математики настолько некомпетентен, как утверждает наш сын? Как сдали выпускные экзамены его предыдущие ученики?*

● *Не могут ли сообщения о моей смерти быть сильно преувеличены?*

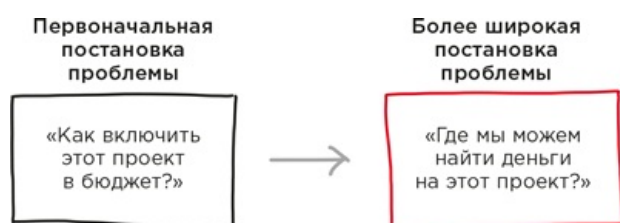
Иногда сама постановка проблемы налагает неоправданные ограничения на ее решение.

Приведу вам в пример опыт моего брата, Грегера Веделла-Веделлсборга. На заре

мобильного интернета Грегерс работал в датской телекомпании TV2, и однажды группа сотрудников обратилась к нему с идеей: «Что, если нам начать создавать контент для просмотра на мобильных телефонах?»

Грегерсу понравилась идея, но была одна проблема: поскольку мобильный контент в то время оставался неизведанной территорией, еще не существовало отработанной модели, как зарабатывать на нем деньги, а телеканал переживал не лучшие финансовые времена и был вынужден сокращать расходы. Включить этот проект в бюджет на текущий год не представлялось возможным, да и на следующий, вероятно, тоже.

Но Грегерс быстро понял, что проблема поставлена слишком узко: кто сказал, что деньги обязательно должны исходить из кармана TV2? Запуск проекта требовал не таких уж больших инвестиций. Нельзя ли их найти в другом месте? Он поручил своей команде заняться поиском источников финансирования за пределами TV2, например у потенциальных партнеров.



Команда нашла инвесторов. Датские операторы мобильной связи были более чем заинтересованы в том, чтобы TV2 создавала мобильный контент, поскольку объемный видеоконтент значительно увеличивал их доходы от интернет-трафика и повышал продажи смартфонов. Экспериментальный стартап вышел на новый рынок и в конечном итоге стал лидером рынка практически без затрат для самой TV2.

Чтобы выявить самоналоженные ограничения, посмотрите на постановку проблемы и спросите: «Не ставим ли мы проблему слишком узко? Не налагаем ли мы ненужные ограничения на ее решение? Нельзя ли расширить взгляд?»

Несколько лет назад я преподавал факультативный курс для будущих магистров делового администрирования, на котором мы предложили студентам разработать идеи инновационных проектов. Вот как одна команда описала свой проект:

*Мы хотим улучшить просвещение в области правильного питания, чтобы способствовать развитию здорового пищевого поведения у школьников и студентов.*

Эта формулировка содержит очевидное предположение: люди питаются неправильно, потому что у них нет необходимых знаний. Весьма сомнительная постановка проблемы. Подавляющее большинство молодых людей знают, что является здоровой едой, а что нет. Никто из них не считает картофель фри «полезными овощами».

Аналогичным образом, люди часто обозначают проблемы таким образом, что их формулировки предопределяют конкретное решение. Однажды я принимал участие в корпоративной инициативе по продвижению гендерного равенства и столкнулся как раз с таким случаем.

## Проблема

Мы не делегируем достаточно полномочий женщинам-лидерам, чтобы дать им возможность стать эффективными и заметными ролевыми моделями.

Обратите внимание, что конкретное решение проблемы гендерного равенства –

увеличить количество «образцов для подражания» среди женщин – встроено в саму формулировку проблемы. Я не хочу сказать, что этот конкретный диагноз был неправильным. Но вы должны быть внимательны при столкновении с такими формулировками, чтобы они не мешали вам шире взглянуть на проблему.

Люди, незнакомые с рефреймингом, могут задать дополнительный вопрос: «Как мы можем помочь большему числу женщин-лидеров стать ролевыми моделями?» – и таким образом попасть в ловушку постановки проблемы, которая вполне может оказаться неоптимальной или же вовсе ошибочной.

В отличие от них люди, владеющие рефреймингом, зададут следующие вопросы: «Не играют ли здесь роль какие-либо другие факторы? Как насчет наших процессов продвижения? А неформальных связей? Не получают ли женщины меньше доступа к принимающим решения лицам?»

Само по себе обдумывание этих вопросов повышает вероятность того, что вы выберете лучшее решение, даже если в конце концов остановитесь на первоначальном диагнозе.

В предыдущем примере команда довольно четко определила проблему, что является хорошей отправной точкой для рефрейминга. Сравните это со следующей формулировкой одного из моих клиентов:

Проблема в том, что нам необходимо повысить рентабельность привлечения новых клиентов (чтобы увеличить валовую выручку).

На самом деле это – *не* проблема. Это цель, замаскированная под проблему, с указанием способа ее достижения. Такая постановка «проблемы» означает, что вам необходимо переместить фокус на выявление подлинных проблем, например: что привлекает к вам новых клиентов? что заставляет их уходить?

Вот еще один пример постановки проблемы от компании, из которой слишком много талантливых сотрудников уходит к конкурентам.

**Цель:** Сократить утечку кадров с 14 % до <10 %

**Проблема:** Меры на протяжении последних пяти месяцев не дали никаких результатов

Это типичная болевая точка: мы бьемся над этим уже пять месяцев с нулевым результатом. Очевидно, что очередные пять месяцев проб и ошибок вряд ли позволят кардинально переломить ситуацию. В этом случае стоит переосмыслить проблему и подход к ее решению. Забегая немного вперед, скажу, что здесь можно использовать следующие две стратегии рефрейминга (далее в этой книге мы рассмотрим их более подробно):

**Переосмыслить цель.** Возможно, вместо того чтобы пытаться предотвратить утечку кадров, нам стоит сосредоточиться на другой цели? Например, придумать, как мы можем переманить наших бывших сотрудников, ушедших к конкурентам, обратно? Или постараться в максимальной мере задействовать потенциал этих талантливых сотрудников, пока они работают на нас? Или пересмотреть наши методы найма, чтобы нанимать более лояльных людей, не склонных так легко менять место работы? Или же, если определенный тип людей имеет тенденцию уходить из компании, прежде чем окупятся инвестиции в их обучение, перестать нанимать таких людей?

**Изучить положительные исключения.** Вместо того чтобы спрашивать, почему люди уходят, мы можем спросить, почему они остаются. Что заставляет лучших таланты оставаться в нашей компании, отказываясь от более выгодных или интересных предложений? Можем ли мы развивать эти сильные стороны, чтобы компенсировать наши слабые места? Есть ли в нашей компании анклавы, где нет такой высокой утечки кадров? Чему мы можем у них научиться? А как насчет людей, которых нам удалось переманить из более «притягательных» компаний?

Что привлекло их у нас? Не можем ли мы превратить их в неофициальных хедхантеров для нашей компании, используя их связи с бывшими коллегами?

Одна из причин, почему при формулировке проблемы следует использовать полные предложения, в том, что это позволяет вывести на поверхность мелкие, но важные детали. Одной из таких деталей является наличие или отсутствие таких слов, как «я», «мы» или «они», которые определяют владельца проблемы.

Формулировка проблемы может предполагать, что та полностью вызвана другими людьми: «Они [сотрудники ночной смены] совсем не хотят работать». Или владелец проблемы может признавать свою ответственность за ее решение, как в случае с корпоративным руководством, которое не давало женщинам возможности стать заметными ролевыми моделями: «Мы не наделяем женщин-лидеров достаточными полномочиями...»

Или же формулировка может выводить проблему из-под контроля ее владельца и перекладывать ее на плечи кого-то другого, например вышестоящего руководства: «Мы не сможем стать инновационной компанией, пока генеральный директор не начнет относиться к этому всерьез». В самых тяжелых случаях проблема полностью обезличивается: «Все дело в закостенелой корпоративной культуре».

Когда мы будем рассматривать стратегию рефрейминга «Посмотрите в зеркало», я расскажу вам, как сформулировать проблему таким образом – в том числе с учетом вашей собственной роли в создании этой проблемы, – чтобы стимулировать ее решение.

До сих пор мы рассматривали формулировки проблем, которые носили более-менее нейтральный характер. Хотя, разумеется, их постановщики не относились к ним с полным равнодушием, а подходили довольно рационально. Сравните их со следующей формулировкой проблемы от одного менеджера, который не мог скрыть одолевавшей его бури эмоций (заглавные буквы в оригинале):

**АБСОЛЮТНО НЕЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ, СОЗДАННЫЕ СЛУЧАЙНЫМИ ЛЮДЬМИ, НЕЗНАКОМЫМИ С ДИЗАЙН-МЫШЛЕНИЕМ!**

Профессор Стивен Поелманс из Антверпенской школы бизнеса дал мне ценный совет: всегда обращать внимание на эмоционально заряженные слова. Во-первых, наличие таких выражений, как «случайные люди» или «люди, незнакомые с дизайн-мышлением» (= «полные идиоты»), свидетельствует о том, что эту проблему невозможно решить, обращаясь только к логическому или рациональному уровню.

Во-вторых, подспудные предположения о том, что другие люди глупы, эгоистичны, ленивы или безответственны, всегда требуют более пристального рассмотрения. Зачастую то, что на первый взгляд кажется глупостью, превращается в разумное поведение, когда вы понимаете мотивы, движущие другим человеком. (Хотя в некоторых случаях ваше первоначальное мнение может только подтвердиться.) Мы подробнее поговорим об этом, когда будем рассматривать стратегию рефрейминга «Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон».

Наиболее коварные проблемы предстают перед нами в форме *ложного выбора* – набора из двух, трех и более вариантов, среди которых нам предлагается выбрать лучший: «Вы предпочитаете А или Б?»

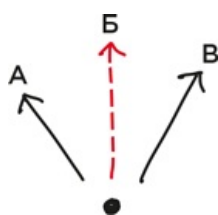
Ложный выбор является классической ловушкой для принимающих решения лиц. Наличие нескольких вариантов создает иллюзию полноты и свободы выбора, тогда как представленный набор вариантов может упускать действительно лучшие альтернативы.

Иногда вам намеренно могут предлагать такой набор вариантов, чтобы подтолкнуть вас к определенному решению. Например, как едко заметил американский государственный деятель Генри Киссинджер, обожающие статус-кво бюрократы стараются поставить президента США перед выбором: «Ядерная война,

капитуляция или продолжение текущей политики».

Конечно, чаще всего предлагаемый вам выбор не имеет своей целью умышленную манипуляцию. Просто это считается «естественной» и неизбежной дилеммой, с которой сталкиваются все. *Вы хотите высокое качество или низкую себестоимость? Вы хотите, чтобы ваше приложение было простым в использовании или имело множество опций персонализации? Вы хотите, чтобы ваша маркетинговая кампания имела более широкий охват или точное нацеливание?*

Ведущий исследователь в области менеджмента Роджер Мартин и другие показали, что творческие мыслители всегда стремятся выйти за рамки таких дилемм, трилемм и т. д. В отличие от обычных людей, которые проводят анализ плюсов и минусов и выбирают наименее болезненный вариант из предложенных, опытные решатели проблем более глубоко изучают проблему и стараются найти лучшие, оптимальные альтернативы.



Ключевую роль в этом играет умение выходить за рамки проблемы, задавая следующие вопросы: *почему эта проблема поставлена именно так, а не иначе? это все варианты, которые у нас есть? в чем состоит проблема, которую нам нужно решить?*

Вот история о том, как один из самых впечатляющих решателей проблем, которых я знаю, преодолел такой ложный выбор.

Серийный предприниматель Эшли Альберт прилетела во Флориду, чтобы получить сертификат на право судить соревнования по барбекю. Будучи там, она обратила внимание, что в местном парке некоторые площадки для шаффлборда были оккупированы молодыми хипстерами, которые, судя по всему, получали огромное удовольствие от игры.

Это наблюдение вдохновило Эшли и ее делового партнера Джонатана Шнаппа создать Клуб шаффлборда «Королевские пальмы» в насыщенном хипстерами районе Гованус в Бруклине. Но они сразу же встали перед трудным выбором: кормить игроков на территории заведения или нет?

Любой, кто имеет опыт работы в индустрии гостеприимства, скажет вам, что это очень важное решение. Предоставление услуг питания сопряжено с немалой головной болью: регулярные санитарные инспекции, дополнительные требования к персоналу и масса других административных сложностей. Что еще хуже, сам по себе это малорентабельный бизнес: основная прибыль здесь делается на напитках, особенно алкогольных. Все говорило о том, что Эшли и Джонатану лучше ограничиться продажей напитков.

Проблема была в том, что хипстеры в дикой природе любят частые перекусы. Без еды они бы задерживались в «Королевских пальмах» не дольше одного-двух часов. Это не устраивало Эшли и Джонатана, которые хотели, чтобы клиенты зависали в их клубе весь вечер – и, помимо прочего, позволяли им зарабатывать на напитках, которые играют важную роль в продолжительных ритуалах ухаживания хипстеров.

Большинство предпринимателей при столкновении с такой дилеммой стискивают зубы и взваливают на себя все административное бремя, связанное с услугами питания. Те же, кто предпочитает этого избегать, в результате остаются с опустевшей территорией, когда наступает время обеда или ужина. Эшли решила

посмотреть, нельзя ли найти третий вариант. Вот что она мне рассказала:

Нас не устраивал ни тот ни другой вариант. Тогда мы решили провести мозговой штурм, сформулировав вопрос так: *нельзя ли найти способ кормить клиентов без всех этих хлопот, связанных с организацией питания?* Сначала мы подумали, что можно использовать службы доставки или договориться с близлежащим рестораном и организовать доставку еды из него, но по разным причинам ни один из этих вариантов не был жизнеспособным. Но мы продолжали думать и в конце концов наткнулись на идею, которую, насколько мне известно, никто никогда раньше не использовал.

Если сегодня вы придете в клуб «Королевские пальмы», вы увидите бруклинцев, увлеченно играющих в шаффлборд. Там будет много бород. Много денима. И много уникальных образчиков моды. А в правом углу клуба вы увидите кое-что необычное: проход в примыкающий гараж, построенный Эшли и Джонатаном. В этом гараже каждый вечер стоит один из типичных нью-йоркских автофургонов-закусочных, который кормит голодных хипстеров.



Это блестящее решение. Поскольку еда готовится только внутри фургона, клубу не нужно получать лицензию на услуги питания. При этом такая модель дает Эшли и Джонатану возможность разнообразить меню для хипстеров, выбирая разные типы фастфуда в зависимости от времени дня и сезона.

Что же касается владельцев автофургонов-закусочных, то они получают «привязанную» клиентуру, которая толпится у их фургона весь вечер, что особенно привлекательно в зимнее время. А поскольку Эшли и Джонатан зарабатывают достаточно денег на напитках, они могут предложить владельцам фургонов гарантированный минимальный доход на тот случай, если у тех будет мало клиентов.

Но такое случается редко. На момент написания этой книги клуб вышел на хорошую прибыль, и недавно Эшли открыла второй клуб шаффлборда в Чикаго. Почему именно в Чикаго? «Мы хотели найти место с плохой погодой, чтобы люди предпочитали находиться в помещении», – объяснила она мне.

Эти семь вопросов для диагностики обычно бывают очень полезными, но это далеко не все вопросы, которые вы можете и должны задавать. По мере совершенствования в искусстве рефрейминга вы будете добавлять в свою ментальную библиотеку все новые вопросы, которые помогают вам избежать различных ловушек постановки проблем.

После проведения первоначальной диагностики этап «Постановка проблемы» можно считать завершенным. Но прежде чем переходить к следующему шагу («Рефрейминг»), я хочу обратить ваше внимание на то, чего *не* следует делать на первом этапе. Если у вас имеется кое-какой опыт в постановке целей, изменении поведения или других подобных практиках, велики шансы, что после ознакомления с приведенными здесь рекомендациями вам захочется сделать свою цель более конкретной и детализированной. *Что значит «развивать здоровое пищевое поведение»? Это слишком расплывчато! Лучше сформулировать цель так: «Есть как минимум три порции фруктов и овощей ежедневно, не считая картофеля фри».*

Стремление к четкой детализации – это хорошо. Как показали десятилетия исследований по изменению поведения, у людей гораздо больше шансов добиться успеха, когда они ставят перед собой конкретные и измеримые цели и четко прописывают поведение, необходимое для их достижения. Расплывчатость – враг позитивных изменений.

Но на этом этапе тяга к конкретике может завести вас в ловушку. Если слишком рано сосредоточиться на деталях, существует риск того, что вы забудете критически исследовать саму постановку проблемы, не говоря уже о том, чтобы выйти за ее рамки. Прежде чем погружаться в конкретные детали, вы должны увидеть максимально полную картину, рассмотреть ее со всех сторон, чтобы убедиться в том, что вы собираетесь сфокусироваться на правильной проблеме. Именно этим мы и займемся дальше, начав с изучения первой из пяти стратегий рефрейминга.

### Резюме из главы 3



Прежде чем провести рефрейминг проблемы, ее необходимо определить и сформулировать, чтобы вам было с чем работать. Для этого:

- Спросите: «В чем состоит проблема?» или «Какую проблему мы решаем?». Это запускает процесс постановки проблемы. Чтобы запустить петлю рефрейминга, спросите: «Правильную ли проблему мы решаем?» – или предложите: «Давайте на секунду вернемся к нашей проблеме».
- Обязательно запишите формулировку проблемы и опишите ее в нескольких фразах. Старайтесь быть предельно кратким и используйте полные предложения.
- Рядом с формулировкой проблемы перечислите ключевые заинтересованные стороны: кого затрагивает эта проблема?

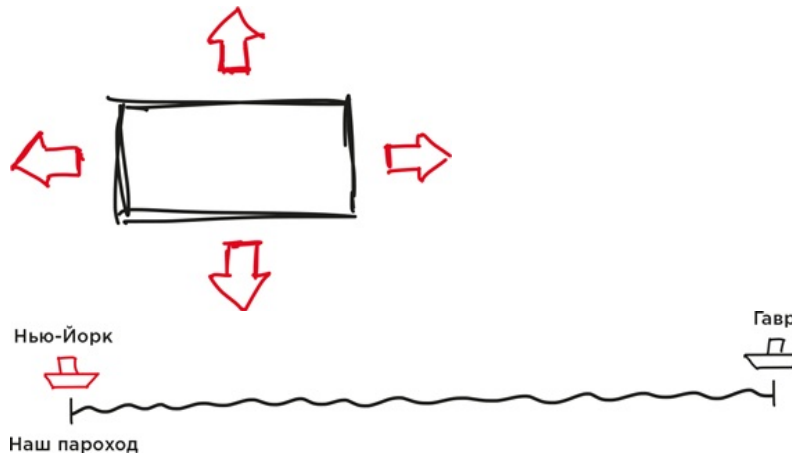
После того как вы сформулировали проблему, подвергните ее быстрой диагностике. Вы можете использовать следующие семь вопросов:

- **Эта проблема действительно существует?** Лифт действительно медленный? По сравнению с чем? Откуда мы это знаем?
- **Нет ли здесь самоналоженных ограничений?** Почему мы считаем, что проект должен финансироваться только из бюджета TV2? Разве мы не можем найти деньги в другом месте?
- **Не «вмуровано» ли конкретное решение в саму постановку проблемы?** Проблемы нередко формулируются так, что указывают на конкретное решение. Это не обязательно плохо, но необходимо иметь это в виду.
- **К какому типу относится эта проблема?** То, что представляется вам в виде проблемы, не всегда является «чистой» проблемой – иногда за этим скрывается цель или болевая точка.
- **Кто является владельцем проблемы?** Такие слова, как «мы», «я» или «они», указывают на владельца проблемы. Кого из затронутых сторон вы забыли упомянуть?
- **Замешаны ли здесь сильные эмоции?** Эмоционально заряженные слова обычно указывают на области, которые требуют более глубокого изучения.
- **Нет ли здесь ложного выбора?** Почему вам предлагается выбрать именно из этих вариантов? Нельзя ли найти лучшую альтернативу?

После того как вы осуществили первоначальную постановку проблемы и ее диагностику, шаг № 1 – постановка проблемы – можно считать завершенным. Теперь вы можете приступить к ее рефреймингу.

## Глава 4

### Посмотрите за рамки проблемы



В XIX веке французский математик Эдуард Люка задал участникам научного конгресса математическую задачу. Хотя эта задача не требовала особых математических навыков и могла быть решена меньше чем за минуту, никто из его коллег не смог сразу дать правильного ответа.

Проверьте, сможете ли вы «сделать» профессиональных математиков? Еще раз повторю: это не задачка с подвохом. Не нужно выискивать в словах скрытого смысла, переворачивать книгу вверх ногами или искать секретные письма, окуная страницу в лимонный сок.

Не переворачивайте эту страницу, пока у вас не будет готов ответ. (Если у вас нет времени остановиться и подумать, просто попробуйте догадаться, положившись на свою интуицию.)

Судоходная компания «Бонжур» обслуживает прямой маршрут между Нью-Йорком (США) и Гавром (Франция): каждый день в полдень по местному времени из Нью-Йорка в Гавр отправляется пароход, и в то же самое время пароход той же компании отправляется из Гавра в Нью-Йорк. Плавание в обоих направлениях занимает ровно семь суток.

Вы садитесь на пароход, следующий из Нью-Йорка в Гавр. Вопрос такой: **сколько пароходов компании «Бонжур», плывущих в противоположном направлении - из Гавра в Нью-Йорк, вы встретите по пути?** (Речь идет только о пароходах компании «Бонжур» и только встреченных в открытом море, а не в порту.)

Некоторые называют цифру шесть или восемь. Но, внимательно подумав, большинство людей приходит к выводу, что вы встретите семь пароходов. Если это ваш случай, знайте, что так ответили многие достойные люди.

К сожалению, это неправильный ответ. Правильный ответ – 13 пароходов. Да-да, именно тринадцать. Чуть дальше я объясню почему.

Задача с пароходами между Нью-Йорком и Гавром иллюстрирует типичную ловушку в решении проблем: слишком узкий взгляд на проблему.

Дело в том, что мы редко относимся к проблемам нейтрально, а в запутанных, сложных и тем более эмоционально окрашенных ситуациях наше подсознание бросается нам «на помощь» – оно мгновенно очерчивает то, что представляется ему настоящей проблемой, и передает ее сознанию для дальнейшего решения.

Это первое очерчивание проблемы играет важнейшую роль. Все, что попадает *внутрь рамки*, тщательно изучается. А все, что находится за пределами этой рамки, игнорируется. Этот процесс первоначального определения проблемы носит настолько подсознательный характер, что исследователи даже используют термин «автоматический» – и мы обычно даже не осознаем, что видим далеко не полную картину.

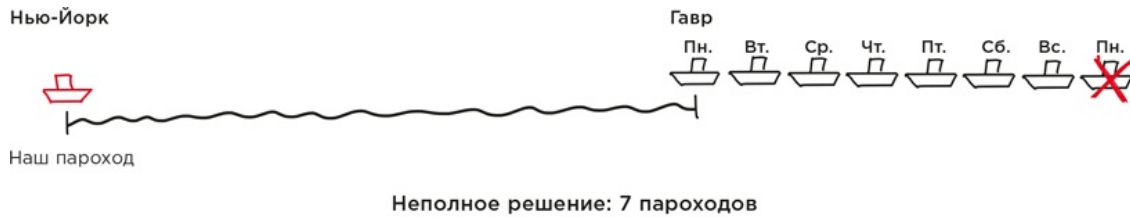
Вот как эта особенность нашего мышления дает о себе знать при решении задачи с пароходами.

Большинство людей подходят к решению этой задачи примерно так:

● Мы будем плыть семь суток, и за это время из Гавра отплывет восемь пароходов. (Один из способов сосчитать пароходы – перечислить дни недели, как это сделано на следующей странице.)

● Мы встретим эти пароходы в море – кроме последнего восьмого, который на момент нашего прибытия в Гавр будет еще находиться в гавани. Таким образом, окончательный ответ – семь пароходов.

Расчет правильный, но неполный: здесь не учитываются пароходы, которые отплыли из Гавра до момента нашего отбытия из Нью-Йорка и на данный момент *уже находятся в море* на пути между этими двумя конечными пунктами. На следующей странице показано неполное (неправильное) и полное (правильное) решение.



Если вы правильно решили задачу, мои поздравления! Вы имеете полное право на свою минуту славы. Но если вы, как и подавляющее большинство людей, ошиблись, вам следует остановиться и подумать: *почему вы упустили из виду эти шесть пароходов?* В конце концов, вы столкнулись с этой «проблемой» не в нейтральном контексте. Вы читаете книгу о решении проблем, главная идея которой в том, что люди зачастую неправильно видят проблемы. С таким предостережением вы должны были догадаться, что в этой задаче не все так просто.

Подсознательное (слишком узкое) очерчивание проблемы – не единственная причина, заставляющая людей ошибаться. Здесь вмешиваются и другие факторы. Так, в задаче о пароходах *внутри* первоначально заданных рамок существуют хорошо заметные конкретные подпроблемы, которые притягивают наше сознательное внимание. В результате мы сразу же сосредотачиваемся на вопросах: *«Хм, а сколько именно – семь или восемь пароходов – отплынут из Гавра в течение недели? А как насчет последнего, который мы должны встретить в гавани? Ну-ка, посчитаем! (Мои пальцы никогда меня не подводили.)»*

Мы хватаемся за эти очевидные подпроблемы, существующие внутри первоначальных рамок, и забываем спросить, насколько полным является это видение и не упускаем ли мы что-то важное.

Как опытные решатели проблем избегают этой ловушки? Они намеренно запрещают себе углубляться в детали, пока не расширят свой «мысленный взор» и не увидят полную картину. Для этого они задают себе следующие вопросы: *что мы упускаем из виду в данной постановке проблемы? есть ли какие-либо элементы или аспекты, которые мы не учитываем? существует ли что-либо за пределами данных рамок, на что мы сейчас не обращаем внимания?*

Такое расширение поля зрения используется экспертами во многих областях. Например, исследователь в области инновационности Киз Дорст обнаружил, что опытные разработчики «не сосредотачиваются сразу же на основной задаче [поставленной перед ними клиентами], а исследуют более широкий контекст в поисках наводящих подсказок».

Так же делают и врачи. Как отмечает Лиза Сандерс в книге «Каждый пациент рассказывает свою историю» (Every patient tells a story) (отличном введении в медицинскую диагностику), хорошие врачи, когда к ним приходит новый пациент, не ограничиваются лечением

заявленной болезни. Они изучают общее состояние пациента, весь спектр его симптомов и историю развития болезни. В результате зачастую они приходят к новому или более глубокому пониманию ее причин и механизмов, которые упускали другие доктора на протяжении многих лет или даже десятилетий.

Эксперты в области исследования операций также используют эту стратегию. Благодаря влиятельной дисциплине, называемой системным мышлением, специалисты по решению проблем в таких сферах, как безопасность на рабочем месте и охрана труда, традиционно обучаются выходить за рамки непосредственного несчастного случая и искать системные причины более высокого уровня. *Да, собака съела ваш доклад. Но как доклад оказался в ее миске с собачьим кормом?*

Все эти подходы следуют общему принципу: прежде чем углубляться в самые заметные детали, нужно посмотреть за рамки проблемы. Вот четыре полезные тактики, которые помогут вам избежать слишком узкого очерчивания проблемы.



В своей книге 1964 года «Проведение исследования» философ Абрахам Каплан описал так называемый закон инструмента: «Дайте маленькому мальчику молоток, и он примется исследовать все окружающие предметы, на которые падает его взор, посредством стучания по ним молотком».

Этот фундаментальный закон Каплан вывел не из наблюдений за детьми плотников, а из наблюдений за учеными. В частности, он обнаружил, что ученые часто формулируют проблемы таким образом, чтобы те соответствовали предпочитаемым ими методам исследований.

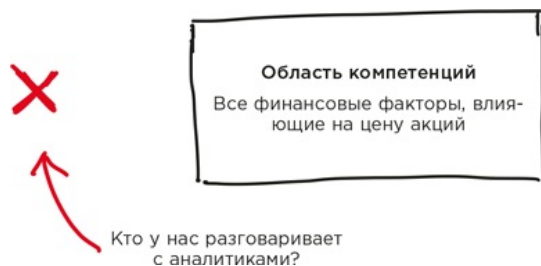
Это касается не только ученых. Большинство людей склонны подгонять постановку проблем под свои «молотки» – любимые методы анализа и инструменты решения проблем, которыми они владеют лучше всего. Конечно, если привычный подход не срабатывает, это заставляет людей (иногда) пересмотреть его и найти новый путь. Худшая ситуация – когда стандартный подход дает приемлемый результат, но, поскольку он используется по умолчанию и безальтернативно, это не позволяет людям найти гораздо лучший путь вперед.

Вот пример из моей практики: недавно я работал с топ-менеджерами одной бразильской компании, которым нужно было подготовить для генерального директора предложения, как улучшить восприятие компании на фондовом рынке и, как следствие, повысить цену ее акций.

Опираясь на свой финансовый опыт, команда быстро перечислила всевозможные факторы, влиявшие на цену акций: прогноз динамики доходности акций, соотношение собственного и заемного капитала, показатель чистой прибыли в расчете на акцию и т. д. Разумеется, все это было известно генеральному директору, но повлиять на эти факторы было довольно сложно. Команда была готова опустить руки. Тогда я предложил топ-менеджерам взглянуть на проблему шире и подумать, что они упускают в ее нынешнем видении. Это привело их к озарению.

(Если вы хотите попробовать угадать, что это было за озарение, вот вам подсказка: оно исходило от директора по персоналу.)

Директор по персоналу спросил: «А кто у нас разговаривает с аналитиками?» Выяснилось, что, когда внешние финансовые аналитики звонили в компанию с просьбой предоставить информацию, на интервью с ними обычно отправляли менеджеров не самого высокого звена, которые попросту не знали всех тонкостей общения с аналитиками. Топ-менеджеры мгновенно поняли, что это был самый простой способ решить проблему, поставленную перед ними генеральным директором.



Эта история также хорошо иллюстрирует, почему к процессу рефрейминга полезно привлекать неспециалистов. Поскольку проблема повышения цены акций на первый взгляд носила чисто финансовый характер, казалось логичным пригласить на встречу только тех, кто хорошо разбирался в финансах. Однако именно директор по персоналу, не эксперт по финансам, помог команде выйти за ограничивающие рамки и посмотреть на проблему через совершенно другую призму – призму человеческого фактора.

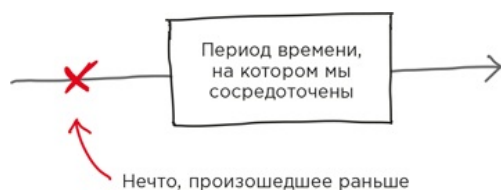
Ясно, что неспециалисты должны не просто присутствовать в комнате. Вы должны дать им возможность – и поощрить их – предложить свое альтернативное видение, используя стратегию расширения поля зрения и вопрос «Что мы упустили?».

Одно короткое замечание о «законе инструмента» Каплана: иметь «подход по умолчанию» к решению проблем не всегда плохо. Да, есть ситуации, в которых слепое следование стандартному подходу может не решить, а усугубить проблему – например, когда у вас есть всего один шанс сделать все правильно или когда ваше «готовое» решение потенциально может нанести вред.

За исключением этих сценариев, хвататься за любимый молоток – не всегда ошибка. В конце концов, мы отдаем предпочтение конкретному инструменту, потому что в прошлом он помог нам эффективно разрешить большинство проблем такого рода. При столкновении с неизвестной проблемой вполне логично начать с инструмента, которым вы владеете лучше всего.

Ошибка – продолжать использовать любимый молоток, даже когда становится очевидно, что он не работает. *Моя жена никогда не готова выйти из дома вовремя, сколько бы я на нее ни кричал. Хм, наверное, в следующий раз мне следует покричать на нее еще громче. Предыдущие сто раз, когда это не сработало, могут быть просто статистическим отклонением.*

Если вы уже много раз пытались решить проблему своим излюбленным методом, а она никак не поддается, попробуйте провести рефрейминг, пересмотреть проблему и свой подход к ней. Как заметила писательница Рита Мэй Браун: «Глупо делать каждый раз одно и то же, но при этом ожидать другого результата».



Подумайте, как бы вы отреагировали на такую ситуацию:

*Ваша дочь-подросток возвращается из школы раньше времени. Она явно расстроена. На ваш вопрос, что случилось, она говорит, что поругалась с учителем. Конфликт разгорелся настолько, что ваша дочь выбежала из класса. Это на нее не похоже: она спокойная девочка и обычно ведет себя хорошо.*

Какие бы вопросы вы задали дочери, чтобы лучше понять проблему?

В таких ситуациях родители обычно фокусируются на «видимых» деталях: «С чего начался конфликт? Что сказал учитель? Что ты ответила? Почему ты так разгорячилась?» На основании такого детального анализа произошедшего делаются соответствующие выводы: «У дочери просыпается бунтарский дух – в конце концов, такое происходит со всеми подростками». Или же вина всецело возлагается на учителя: «Он взрослый человек, к тому же обучен иметь дело с детьми, поэтому не должен был допустить такой ситуации! Школе следует поискать учителей получше!»

Но, если вы обратитесь к школьному психологу, он, скорее всего, задаст вашей дочери совершенно другой вопрос: «Ты не забыла позавтракать сегодня утром?» На удивление часто разница между цивилизованным разговором и яростной стычкой зависит только от того, общаются ли люди на полный или пустой желудок (еще одна распространенная вариация – выспались они или нет).

Как и в задаче о пароходах, вопрос о завтраке показывает, что иногда ключ к пониманию (и решению) проблемы кроется в тех событиях, которые предшествовали рассматриваемому вами отрезку времени.

- Что произошло в прошлый раз, когда один из наших сотрудников пытался внедрить инновации?
- Какие решения перепробовал новый клиент, прежде чем обратиться к нам?
- Что случилось с последней группой подростков, которая арендовала эту отдаленную хижину в лесу?

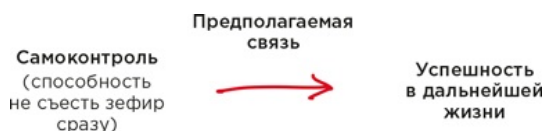
Конечно, здесь не стоит перегибать палку, углубляясь в события далекого прошлого и исторические причины, которые вы не в силах изменить. Однако всегда полезно подумать, не рассматриваете ли вы проблему в слишком узких временных рамках.



Если вы спросите у ученых о логических ловушках, они укажут вам на свое больное место: *не следует путать корреляцию с причинно-следственной связью*. Тот факт, что два события обычно происходят вместе, не обязательно означает, что одно из них вызывает другое. Зачастую существует третий, основополагающий фактор, который является подлинной причиной. (Ученые иногда называют его «вмешивающимся фактором».) Вот пример.

Если вы читаете научно-популярную литературу, вероятно, вы слышали о знаменитом зефирном эксперименте, проведенном психологом из Стэнфорда Уолтером Мишелом и его командой. Состоял он в следующем: психологи приводили в комнату маленьких детей, клали перед ними на стол лакомство и предлагали «сделку»: «Ты можешь съесть этот зефир сейчас. Но, если ты подождешь 15 минут, я вернусь и дам тебе второй зефир». Потом экспериментаторы выходили из комнаты и тайно наблюдали за происходящим.

Мишел и его коллеги утверждали, что способность детей отложить вознаграждение была предиктором их успешности в дальнейшей жизни. Дети, которые не поддались искушению, добились более высоких результатов в юношеском возрасте, тогда как дети со слабой силой воли показали в будущем отставание от первых по целому ряду показателей, включая здоровье.



Казалось бы, урок очевиден: чтобы дети добились успеха в жизни, необходимо развить у них силу воли. Но действительно ли все дело в силе воли?

Недавно Тайлер Уоттс, Грег Данкан и Хаонан Куан опровергли результаты этого исследования. Изначальный эксперимент Мишела был проведен всего на 90 дошкольниках, посещавших детский сад в Стэнфордском университетском городке. К новому исследованию Уоттс и его коллеги привлекли 900 детей, причем в выборку в равной мере вошли дети из разных социальных групп, в том числе из малообеспеченных семей.

Результат: сила воли здесь ни при чем. Все дело в деньгах.



Полное объяснение гораздо глубже, но вот его суть: дети из бедных семей предпочитали съесть зефир сразу, потому что выросли в среде, где зефира «потом» могло и не быть и где взрослые не всегда сдерживали свои обещания. В отличие от первых ребят дети из более обеспеченных семей привыкли к более предсказуемому будущему, в котором никогда не было недостатка в еде, и по опыту знали, что взрослые обычно сдерживают обещания.

Когда исследователи выявили этот скрытый фактор, связь между способностью отложить вознаграждение и будущим успехом перестала быть столь прямолинейной. Стало очевидно: чтобы помочь детям добиться успеха в жизни, не нужно учить их откладывать вознаграждение; необходимо улучшить социально-экономические условия, в которых они растут.

Вот еще один пример выявления такого скрытого причинного фактора, которым поделился со мной финансовый директор, работающий в крупном престижном банке. Назовем этого директора Пьер. Итак, однажды Пьера попросили разобраться, почему их процесс собеседования с соискателями часто давал сбой: у банка была отличная репутация, и он получал множество заявлений от талантливых людей. Но многие кандидаты после собеседования отказывались от работы в банке.

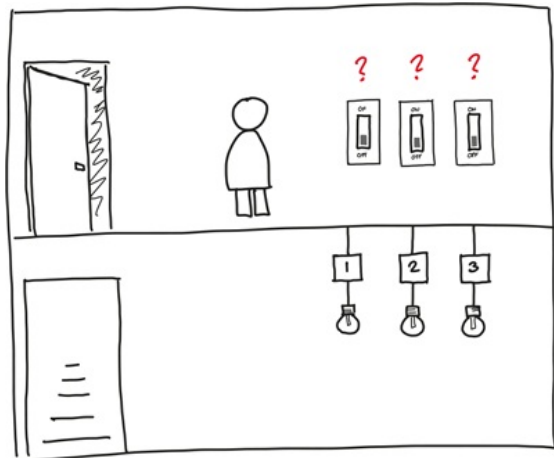
До вмешательства Пьера команда уже изучила все возможные причины: *слишком напряженные собеседования? неконкурентоспособные пакеты вознаграждения? недостаточно квалифицированные интервьюеры со стороны банка?* Ни одна из этих причин не позволяла объяснить происходящее.

Тогда Пьер посмотрел на проблему шире и обнаружил скрытый фактор: все интервью с высоким процентом отказов проходили в *старом офисном здании*. Кандидаты, проходившие собеседования в современном здании, гораздо чаще говорили «да». После того как тайна была раскрыта, кандидатам стали показывать старые офисы только после того, как они подписывали контракт – и за ними с грохотом захлопывались бронебойные банковские двери.

Две последние рассмотренные тактики – поиск предшествующих событий и скрытых факторов, – по сути, представляют собой две версии одной и той же тактики, такой как поиск причинных факторов.

Эти причинные факторы не единственные аспекты проблемы, которые могут быть «скрыты» за ее рамками. Иногда нахождение лучшего решения зависит от внимательного изучения свойств объекта или ситуации. Давайте рассмотрим еще одну классическую задачу из мира решения проблем.

Подвал вашего нового дома освещают три лампочки, но их выключатели почему-то расположены на первом этаже – и не имеют никакой маркировки. У вас больные колени, поэтому вам трудно спускаться-подниматься по лестнице. Вопрос следующий: сколько раз вам придется спуститься в подвал, чтобы выяснить, какой выключатель соответствует какой лампочке? Для справки: все лампочки работают, каждый выключатель связан с одной лампочкой, и в начале эксперимента все три лампочки выключены.



Остановитесь здесь и попытайтесь решить задачу.

Немного подумав, вы, вероятно, пришли к выводу, что это можно сделать за два раза. Третий раз спускаться в подвал не обязательно, потому что методом исключения можно понять, какой лампочке соответствует третий переключатель. Что ж, это хороший ответ.

Но существует способ сделать это за один раз. Попробуйте догадаться, как? Еще раз повторю: это не задача с подвохом и не предполагает таких сложных решений, как сверление отверстий в полу, манипулирование электрическими проводами или установка сложной системы зеркал. Это решение простое и реалистичное и не требует никаких дополнительных приспособлений или людей, которые не были указаны в условиях задачи.

Вот вам подсказка: это решение основано на неочевидном свойстве одного из задействованных предметов. Подумайте, какими еще свойствами обладает лампочка помимо того, что излучает свет?

Вот решение:

1. Включите два выключателя.
2. Подождите пару минут.
3. Выключите один из выключателей.
4. Спуститесь в подвал и *потрогайте* две негорящие лампочки. Одна из них будет теплой на ощупь.

Все знают, что горящие лампочки нагреваются, – так почему же это решение не приходит в голову большинству людей?

Стремясь быть максимально эффективным при столкновении с проблемой, наше подсознание включает в рассматриваемые рамки только те аспекты проблемы, которые оно считает наиболее существенными. Ученые даже придумали специальный термин для такого свойства нашего мышления – «когнитивный скрепа».

Например, обдумывая задачу с лампочками, вы вряд ли думали о цвете стен в подвале или о том, какое сейчас время года – зима или лето. Поскольку ничто из этого, а также множество других вещей не имеют отношения к рассматриваемой проблеме, ваш разум, что вполне понятно, оставил их за рамками анализа. Вместо этого он создал упрощенное представление о проблеме – ее ментальную модель, – которой затем вы начали манипулировать, пока не нашли решение.

Такое упрощение – очень полезная способность. Если бы наш разум не умел быстро вычленять наиболее существенные аспекты проблемы и сосредотачиваться на них, мы бы могли навечно погрязнуть в размышлениях о цвете стен или временах года. Но у этого механизма мышления есть и обратная сторона: из-за него мы можем упускать из виду потенциально важные элементы или свойства реального мира.

Этому способствует и такой когнитивный феномен, как функциональная закрепленность. Так называют присущую нам тенденцию фокусироваться на основных функциях вещей (лампочки генерируют свет) и игнорировать менее очевидные способы их применения

(лампочки могут использоваться для генерации тепла).

Чтобы выявить такие скрытые аспекты, вы можете задать следующие вопросы:

- Какие объекты вовлечены в ситуацию?
- Какими еще свойствами обладают эти объекты? Можно ли их использовать нетрадиционными способами?
- Что еще нам доступно?

Вот пример из жизни, когда проблема была решена благодаря выявлению и использованию неочевидного аспекта ситуации.

Представьте, что вы работаете парковщиком в Диснейленде. Каждый день больше 10 000 семей оставляют машины на вверенной вам парковке и отправляются в парк.

Огромная парковка разделена на хорошо маркированные зоны, чтобы по возвращении людям было проще найти свои машины: *наша машина находится в зоне Дональда Дака, сектор 7B*. Но каждую неделю около четырех сотен семей, оглушенных яркими впечатлениями и перевозбужденными детьми, начисто забывают, где они оставили свою машину. Как решить эту проблему?

Первое, что приходит в голову, – что вы не первый, кто сталкивается с такого рода проблемой, поэтому нужно поискать уже готовые решения в других местах. (В этом и состоит суть стратегии «светлых пятен», которую мы рассмотрим чуть позже.) Действительно, если вы посмотрите на транспортные компании, такие как FedEx, или на контейнерные терминалы в портах, вы увидите ряд таких решений с использованием GPS-трекеров, считывателей номерных знаков и других продвинутых технологий.

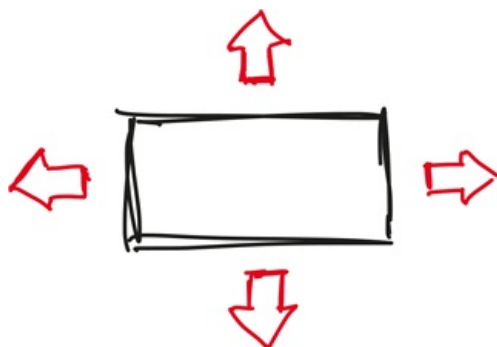
Но все эти варианты слишком сложные и дорогие для парковки у детского парка. Нельзя ли найти более простое решение?

Оказалось, можно. Сотрудники диснейлендовской парковки обнаружили, что есть один вид информации, которую люди обычно помнят, даже если забывают про все остальное: время своего приезда. По словам журналиста канадской газеты *The Globe and Mail* Джеффа Грея, «сотрудники парковки просто записывают время, когда заполняется каждый ряд. Благодаря этому они могут легко помочь посетителям парка найти их машины, если те примерно помнят, во сколько приехали».

Если вы решили поработать над некоторыми своими проблемами в процессе чтения этой книги, сейчас самое время начать. Положите перед собой листы с записанными формулировками проблем и попробуйте применить к ним одну или несколько из вышеописанных тактик. (Сколько времени вы потратите на это, прежде чем двинуться дальше, зависит только от вас.)

Если вы не хотите работать над своими проблемами сейчас, просто прочитайте следующие две страницы для закрепления материала и не обращайтесь к инструкциям.

## Резюме из главы 4



Никогда не забывайте посмотреть за рамки проблемы:

- Не углубляйтесь сразу же в детали.
- Подумайте, что может упускать текущая постановка проблемы.

После того как вы провели общую диагностику проблемы, попробуйте применить к ней четыре тактики, описанные в этой главе.

Помните о «законе инструмента»: мы склонны формулировать проблемы таким образом, чтобы их можно было решить привычными нам способами. Не повторяйте ошибку топ-менеджеров бразильской компании, которые поначалу сосредоточились на финансовых факторах, влияющих на цену акций, и упустили из виду коммуникационный аспект.

Подумайте над следующим:

- Какой у вас любимый «молоток» – то есть способ решения проблем, которым вы владеете лучше всего?
- Для какого рода проблем подходит ваш любимый «молоток»?
- Что, если проблема не относится к этой категории? Какие еще подходы к ее решению вы можете применить?

Вспомните историю о ссоре дочери-подростка с учителем, которая могла быть вызвана причиной, предшествовавшей самому событию, – такой, как отсутствие завтрака.

Подумайте:

- Каковы временные рамки рассматриваемой вами проблемы? Не слишком ли они узкие?
- Не произошло ли что-либо важное до того периода времени, который вы рассматриваете?
- Не упускаете ли вы что-либо важное, что может произойти после рассматриваемого вами периода времени? Например, не действуют ли люди определенным образом, потому что опасаются будущего результата?

Вспомните о зефирном эксперименте, в котором исследователи упустили из виду влияние бедности, а также о процессе найма персонала банком, где важную роль играло офисное здание.

Подумайте:

- Не существует ли таких заинтересованных сторон, чье влияние вы упускаете?

- Не существует ли системных факторов более высокого уровня, влияющих на затронутых людей?

Вспомните про задачу с лампочками, где неочевидное свойство лампочек – нагревание – позволило найти более эффективное решение, чем то, которое придумывает большинство людей.

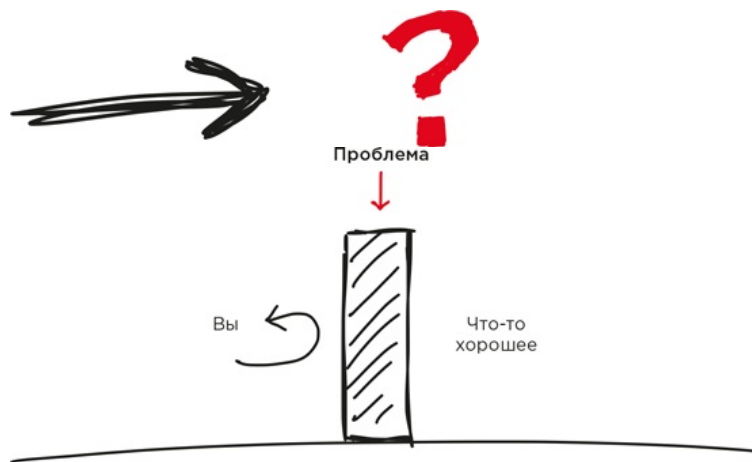
Подумайте:

- Имеются ли у этой проблемы или ситуации какие-либо неочевидные аспекты, которые полезно рассмотреть?
- Доступны ли вам другие данные или другие инструменты, которые могут помочь?
- Не мешает ли вам функциональная закреплённость увидеть лучшее решение?

Наконец, подумайте: что еще «за рамками» проблемы вы упустили из виду? Стимулы? Эмоции? Людей или группы? Коротко рассмотрите все эти элементы, после чего двигайтесь дальше.

## Глава 5

### Переосмыслите цель



Мы часто думаем о проблемах как о (раздражающих) препятствиях, которые преграждают нам путь к достижению чего-то, чего мы страстно хотим: денег, счастья, сладкой мести или чего угодно другого.

Представление о проблеме как препятствии кажется интуитивно верным: все мы сталкивались с ситуациями, когда между нами и нашей целью вставала непреодолимая преграда в виде бюрократической системы, вредного коллеги или дурацкой политики по борьбе со взяточничеством. Но в такой мыслительной модели может крыться коварная ловушка. Сосредотачивая внимание на препятствии – как мы можем его обойти? – мы забываем поставить под сомнение гораздо более важную вещь: цель, которой мы пытаемся достичь.

Парадоксально, но очень часто наши цели наделены странным иммунитетом от любых сомнений: победить конкурентов; обеспечить рост бизнеса; продвинуть инновации; получить повышение по службе. Такие цели принято считать достойными по определению и стоящими того, чтобы их достичь. То же самое можно сказать о многих целях в личной жизни, таких как получение образования, вступление в брак или покупка дома. Эти цели глубоко укоренены в наших культурных нарративах, из-за чего нам зачастую даже не приходит в голову посмотреть на них критическим взглядом.

Дело не в том, что вышеперечисленные цели на самом деле плохи и их нужно избегать. В большинстве случаев это *хорошие цели*. Но не всегда.

Иногда ключ к радикальному прорыву кроется не в том, чтобы найти лучший способ преодолеть препятствие, а в том, чтобы найти лучшую цель. Полезно задавать следующие два вопроса:

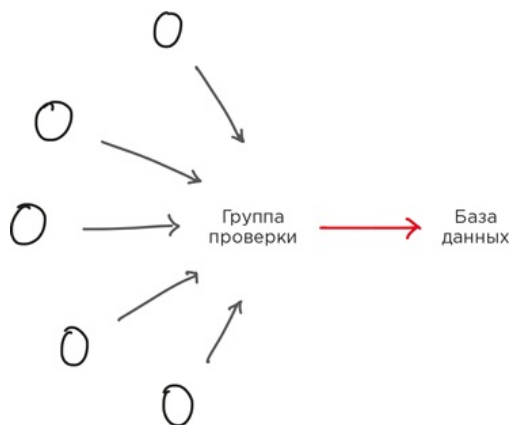
- *Правильной ли цели мы пытаемся достичь?*
- *Нет ли лучшей цели, к которой нам стоит стремиться?*

В этом и состоит суть стратегии переосмысления цели. Давайте рассмотрим историю с руководителем команды по имени Матео, который сделал именно это.

Когда Матео возглавил группу проверки, та напряженно работала, чтобы достичь важной и довольно амбициозной цели, поставленной ее прежним руководителем: *сократить время обработки запросов вдвое*.

Группа проверки отвечала за центральную корпоративную базу данных, и каждый день сотрудники компании присылали многочисленные запросы на внесение небольших изменений. Убедившись, что предлагаемое изменение обоснованно, команда вносила его в базу данных, по сути действуя как контрольно-пропускной пункт.

В первые годы существования компании процесс проверки работал хорошо. Но по мере роста компании резко выросло и количество запросов на изменения. Команда оказалась настолько перегружена работой, что время ожидания между поступлением запроса и внесением изменения в базу данных растянулось до двух недель.



Чтобы решить эту проблему, прежний руководитель группы собрал своих людей и поставил перед ними цель:

*Такое время ожидания неприемлемо. Мы должны ускорить обработку запросов в два раза – сократить это время до одной недели.*

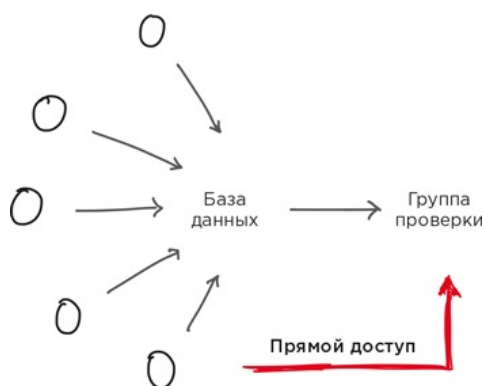
Это типичный пример амбициозной, но четко определенной цели: конечное состояние, которого необходимо достичь, кристально ясно, и все понимают, почему это важно. Вдохновленная этой целью, команда закатала рукава.

Через несколько месяцев Матео был назначен новым руководителем группы. Передавая ему дела, его предшественник упомянул про эту цель и сказал, что команда успешно продвигается к ее достижению, поэтому он может полностью на них положиться.

Матео мог бы так и поступить и объявить о победе, когда цель в одну неделю была бы достигнута. Но он радикально пересмотрел ситуацию, что в конечном итоге принесло гораздо лучшие результаты.

Все в группе усердно работали над тем, чтобы как можно быстрее обрабатывать запросы. Однако, размышляя об этом, я понял, что настоящей целью была не скорость команды, а *сокращение времени на внесение изменений в корпоративную базу данных*. В прежней цели было заложено ключевое предположение, что все изменения должны проходить через группу проверки и утверждаться вручную. Но когда мы поставили под сомнение это предположение, стало очевидно, что существует более оптимальное решение: позволить сотрудникам и подразделениям вносить некоторые простые изменения напрямую, без нашего участия.

Вооруженная новым видением, группа Матео проанализировала характер поступающих запросов. Оказалось, что около 80 % запрашиваемых изменений были достаточно простыми и безопасными и не требовали дополнительной проверки. Таким образом, было решено разработать интерфейс прямого доступа, через который сотрудники компании могли вносить определенные типы изменений в базу данных самостоятельно, без посредничества группы проверки.



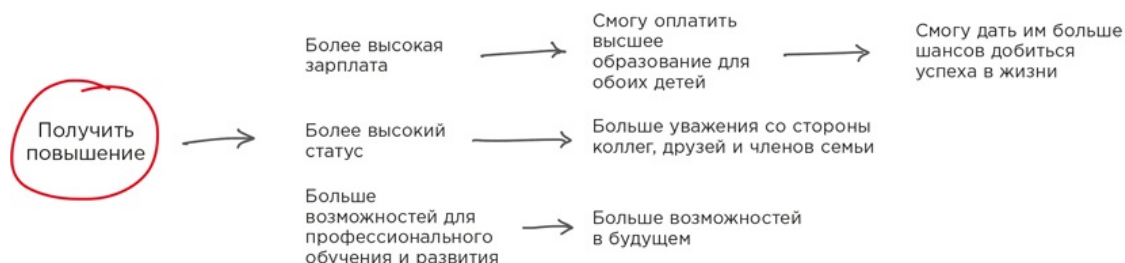
Здесь следует кое-что прояснить: претворить в жизнь решение с прямым доступом было не так-то просто. Группе Матео требовалось внедрить новый интерфейс и обучить новому подходу всю компанию, причем сделать это параллельно с выполнением своих ежедневных рабочих обязанностей. Матео предупредил другие подразделения: «Следующие несколько месяцев мы

будем работать *медленнее*, чем обычно. Но, как только завершим этот переход, ситуация станет гораздо лучше».

Матео выполнил свое обещание. Через несколько месяцев двухнедельная задержка была полностью устранена для 80 % запросов, которые могли быть обработаны через интерфейс прямого доступа. Теперь эти изменения вносились мгновенно. А поскольку у группы проверки освободилось колоссальное количество времени, теперь она могла обрабатывать запросы на более сложные изменения, требующие дополнительной проверки, даже быстрее, чем в течение одной недели. Благодаря тому, что Матео поставил под сомнение первоначальную цель и помог команде ее пересмотреть, они добились гораздо лучших результатов.

Эта история наглядно иллюстрирует, насколько полезным может быть переосмысление своих целей. Задавая вопрос, что именно вы хотите достичь, иногда можно найти гораздо лучший путь вперед. Ниже я представляю пять тактик, как это сделать.

Цели не существуют сами по себе, изолированно, как некий конечный пункт назначения в длительном путешествии: *я туда доберусь, и меня ждет вечное блаженство*. Как утверждают исследователи в области решения проблем Мин Басадури и другие, лучший способ думать о целях – это рассматривать их как часть иерархии целей, причинно-следственной цепочки, ведущей от целей низшего уровня к целям высшего уровня.



Возьмем человека, который хочет получить повышение по службе. Скорее всего, это повышение не самоцель, а средство для достижения чего-то другого, то есть одной или нескольких целей более высокого уровня, таких как зарабатывать больше денег или повысить свой статус. Вот как один из моих клиентов представил свою иерархию целей, стоящих за его желанием получить назначение на руководящую должность.

Эта карта целей иллюстрирует два важных момента. Во-первых, мы редко рассчитываем получить от достижения цели что-то одно. Как правило, надеемся получить сразу несколько важных для нас результатов.

Во-вторых, обратите внимание, что некоторые цели более высокого уровня могут быть, в свою очередь, средством для достижения целей еще более высокого уровня. В данном случае зарабатывать больше денег – это не главная цель, а разница между тем, сможет ли человек отправить обоих детей в университет, или же один из них останется без высшего образования. В операционном менеджменте такие цели называют соответственно *ближайшими* и *отдаленными*. Рекламисты стремятся понять, какую «выгоду от выгоды» рассчитывает получить потребитель. Разработчики делают различие между функциями и преимуществами; переговорщики – между позициями и интересами; политики – между мерами и результатами. Во всем этом кроется одна и та же идея.

При обсуждении любой проблемы обязательно нужно вывести на поверхность цели более высокого уровня. Это можно сделать с помощью следующих вопросов:

- Какова ваша цель?
- Почему эта цель важна для вас? Что вам даст достижение этой цели?
- Что еще вы получите или сможете сделать, когда достигнете этой цели?

Иногда выяснение целей более высокого уровня может подсказать гораздо более эффективное решение проблемы. Вот впечатляющий пример из сферы международных переговоров, взятый из классической книги Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры без поражения. Гарвардский метод».

Именно прояснение целей более высокого уровня позволило прийти к мирной договоренности между Египтом и Израилем в 1978 году, когда президент США Джимми Картер пригласил обе стороны в свою резиденцию в Кэмп-Дэвиде. Как пишут авторы книги, конфликт заключался в территориальном споре по поводу Синайского полуострова, который принадлежал Египту, но в

1967 году в ходе Шестидневной войны был оккупирован Израилем. Египет хотел вернуть свою территорию, тогда как Израиль хотел сохранить часть ее под своим контролем. Заявленные цели сторон – их называют «позициями» участников переговоров – были принципиально несовместимы, поэтому любые попытки договориться терпели неудачу.

Тупиковая ситуация была разрешена, когда стали понятны фундаментальные интересы сторон. Выяснилось, что египтян интересовало возвращение территории, тогда как израильтян заботила проблема безопасности: они не хотели, чтобы египетские танки снова стояли у их границы, и рассматривали Синай как буферную зону, защищавшую их от вторжения. Исходя из этих разных интересов, было найдено компромиссное решение: вернуть полуостров Египту, но создать на нем демилитаризованную зону, в которой египтянам запрещалось размещать свои вооруженные силы.

Как наглядно иллюстрирует эта история, выяснение целей более высокого уровня – эффективный способ разрешения конфликтов, в которых участвуют две и более стороны.

Но эта тактика также помогает решать проблемы, которые затрагивают одного человека, потому что *люди зачастую не имеют четкого представления о собственных целях*. По словам психотерапевта Стива де Шейзера, «клиенты часто приходят ко мне с неопределенными и/или взаимоисключающими целями или задачами, которые они не могут четко сформулировать. Самый сложный и запутанный случай – когда люди не знают, как они поймут, что их проблема решена».

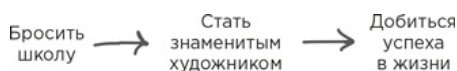
Как правило, бывает достаточно идентифицировать две-три наиболее важные цели более высокого уровня. Досконально перечислять все их нет смысла: вы вряд ли отвергнете хорошее решение, если оно не позволяет достичь седьмой по важности цели в вашем списке.

То же самое касается продвижения вверх по иерархии целей. Полезные прорывы обычно происходят в пределах первых нескольких уровней абстракции. Цели еще более высокого уровня практически бесполезны для рефрейминга. (Хотя, разумеется, нужно помнить о том, что цели высшего уровня, такие как корпоративные миссии и личные ценности, задают общее направление всему остальному.)

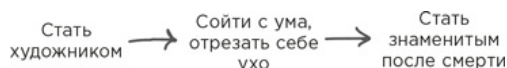


Карта целей (как в примере с повышением по службе) – это гораздо больше, чем просто список ваших желаний и планов. *Это также модель того, как, на ваш взгляд, устроен мир и какие здесь работают ключевые каузальные механизмы*. Эти причинно-следственные связи важно вывести на поверхность, потому что иногда они могут быть ошибочными.

Достаточно посмотреть на подростков, которые, на наш взгляд умудренных старцев, почти во всем ошибаются. Возьмем эту слегка упрощенную подростковую модель жизненного успеха:



Большинство взрослых с удовольствием укажут на логические дефекты этой модели, приведя в пример модель успеха, скажем, Ван Гога:



Но не только подростки страдают от неправильного понимания каузальных механизмов. Иногда опытные профессионалы также могут оказаться в ловушке ошибочной логики, даже когда дело касается их непосредственной сферы компетенций. Вот наглядный пример от Хенрика Верделина.

Если вы когда-нибудь продавали продукт или услугу крупной компании, вы, вероятно, знакомы с такими терминами, как нетто-30, нетто-60 и нетто-90: это условия оплаты, указывающие, в течение скольких дней компания должна заплатить вам по счету.

С точки зрения покупателя, условия нетто-90 подобны получению трехмесячного беспроцентного кредита, поэтому неудивительно, что крупные компании часто используют свою покупательскую мощь, чтобы добиваться от поставщиков максимально длительных сроков оплаты. Большинство финансистов крупных компаний придерживаются следующей логики:



Логика этой модели кажется непоколебимой. Но так ли это на самом деле? Вот что говорит Верделин:

Требование трехмесячной отсрочки по оплате фактически вынуждает вашу компанию работать только с крупными поставщиками, потому что только у них есть достаточно оборотных средств, чтобы так долго ждать оплаты. Мелкие поставщики зачастую бывают намного дешевле, но такие условия оплаты для них неприемлемы. Таким образом, огульное применение политики нетто-90, по сути, привязывает вашу компанию к самым дорогим поставщикам.

Следуя этой логике, несколько крупных компаний, которые консультирует Верделин, внедрили дифференцированную систему оплаты, обеспечивающую им доступ к лучшему из обоих миров.

Чтобы проверить вашу модель целей на возможные логические ошибки, ответьте на следующие вопросы:

- Верны ли наши ключевые предположения? Действительно ли поставленная нами цель приведет к желаемому результату?
- Даже если данное ключевое предположение в целом верно, не существует ли каких-то особых обстоятельств, в которых его нельзя применить? Не нужно ли нам уточнить или пересмотреть наши представления о том, как мы можем добиться желаемого?

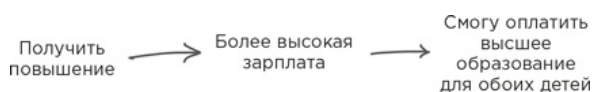
На этом этапе может быть особенно полезно привлечь к обсуждению сторонних советчиков, способных привнести свежий, непредвзятый взгляд. Вот что говорит об этом эксперт по стратегиям и инновациям Анна Эббесен из консалтингового агентства ReD Associates:

Между фактами и предположениями может быть тонкая грань. Иногда предположения так глубоко укоренены в нашем мышлении, что мы принимаем их за факты. В других случаях предположение изначально могло быть фактом, но затем в мире что-то изменилось, и оно перестало соответствовать действительности. Труднее всего бывает распознать наши самые фундаментальные предположения. Чтобы помочь нам в этом, зачастую требуется человек со стороны, со свежим взглядом.



После того как вы определите свои цели более высокого уровня, вы можете задать ключевой вопрос: является ли данная ближайшая цель лучшим способом добиться желаемого? Или же существуют другие способы достичь результата, который для меня/нас действительно важен?

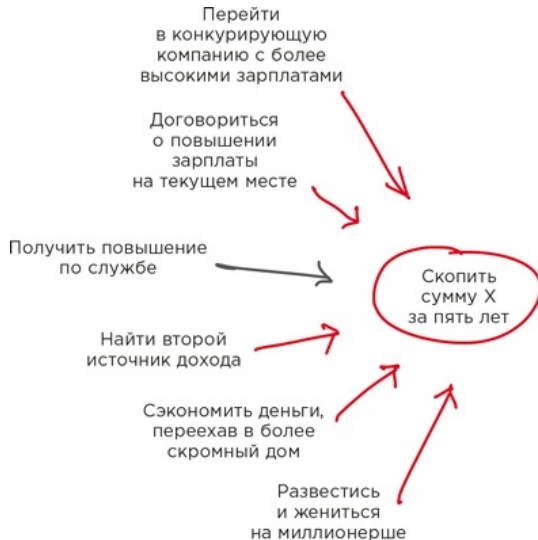
Вернемся к примеру с такой личной целью, как повышение по службе. В данном случае модель целей такова: более высокая должность означает более высокую зарплату, что, в свою очередь, позволяет достичь действительно значимой цели – оплатить обоим детям учебу в университете.



Первое, что бросается в глаза, – это использование слишком узкого слова «зарплата», которое

подразумевает, что это единственный возможный источник денег. Это наглядный пример самоналоженного ограничения (о чем мы говорили в главе 3). Полезнее было бы сформулировать эту цель как «скопить такую-то сумму в течение следующих пяти лет».

Такая постановка цели позволяет расширить спектр возможных способов ее достижения. Вот несколько альтернатив, которые стоят того, чтобы их рассмотреть.



Вот незабываемый пример применения этой тактики в реальной жизни от выдающегося психолога Роберта Стернберга, специалиста по креативности и решению проблем.

В своей книге «Синтез мудрости, интеллекта и творчества» (Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized) Стернберг рассказывает историю об одном менеджере, который любил свою работу, но ненавидел своего босса. Его ненависть к боссу была настолько сильна, что он в конце концов обратился к хедхантеру, чтобы тот нашел ему другое место работы в той же отрасли. Хедхантер обнадежил его, что такого опытного руководителя с радостью примут в любой компании.



Но тем же вечером менеджер поговорил с женой, которая оказалась экспертом по рефреймингу. Она предложила ему гораздо лучшее решение проблемы. На следующий день менеджер снова пошел к хедхантеру и попросил его найти работу – но не для себя, а для своего босса. Вскоре хедхантер сделал его боссу привлекательное предложение, от которого тот не смог отказаться. Так менеджер избавился от ненавистного босса и, более того, получил повышение по службе, заняв его освободившееся место.

Некоторые цели кажутся настолько хорошими, что сомневаться в них просто глупо. Разве может быть плохо стремиться делать что-либо быстрее, дешевле, безопаснее, эффективнее или просто красивее? Но как раз «очевидность» таких целей порой может вводить нас в заблуждение. То, что кажется хорошей целью само по себе, не обязательно является таковой в конкретном контексте. Рассмотрим следующий пример от компании Intel.

Большинство людей знают Intel как производителя процессоров, находящихся внутри их компьютеров. Но мало кто знает о том, что эта компания помогала выдающемуся физику-теоретику Стивену Хокингу. В 1997 году сооснователь Intel Гордон Мур познакомился с Хокингом на конференции, и с тех пор компания каждые два года бесплатно обновляла программное обеспечение на его инвалидной коляске и сопутствующих приспособлениях.

Самой важной частью этой работы было усовершенствование программного обеспечения для ввода текста и преобразования текста в речь, с помощью которого физик общался с миром. В

1997 году эта система позволяла Хокингу печатать всего одно-два слова в минуту, что делало общение мучительно медленным. Команде Intel удалось значительно увеличить скорость, используя алгоритмы предиктивного ввода, которые теперь есть в каждом смартфоне.

Через два года, когда пришло время для очередного обновления, рассказывает разработчик Крис Дейм из команды Intel, «мы с гордостью представили Стивену новую версию программного обеспечения, с помощью которой он мог общаться еще быстрее, чем с предыдущей версией. Поэтому мы были очень удивлены его реакцией: *“Нельзя ли ее замедлить?”*»

Оказалось, что Хокинг был многозадачным. Пока он печатал фразу, другие люди в помещении продолжали разговаривать с ним и друг с другом, и Хокингу нравилось следить за разговором и наблюдать за их лицами. Новая «улучшенная» система ввода лишила его этой возможности: она была слишком быстрой, так что Хокинг не мог оторваться от экрана, пока не заканчивал ввод. Другими словами, высокая скорость ввода текста стала помехой, хотя изначально она была главной целью.

Мир полон таких, казалось бы, нелогичных примеров. Возьмите ночные рекламные ролики на ТВ, которые выглядят так, будто были сняты несколько десятилетий назад? Их намеренно снимают в таком любительском стиле, потому что, как выяснилось, некоторые вещи они продают намного лучше, чем дорогостоящая гламурная реклама. А вы знаете, почему между зонами прилета и зонами выдачи багажа обычно такие длинные переходы? Это дает авиакомпаниям больше времени, чтобы разгрузить ваш багаж, и оставляет вам меньше времени на то, чтобы стоять перед пустой багажной каруселью и раздраженно ворчать (ждать люди любят еще меньше, чем ходить).

Наша неспособность критически смотреть на свои цели усугубляется тем, что некоторым понятиям у нас принято приписывать исключительно положительный смысл. Возьмите принцип *«быть самим собой»*. Кто из людей в здравом уме не хочет быть самим собой? (*«Отличная презентация, Кейт, но не могли бы вы в следующий раз вести себя чуть более сдержанно?»*) Само по себе это понятие говорит о том, что мы должны к этому стремиться.

Но стремление быть самим собой не всегда хорошо. Представьте, что человек впервые вступает в руководящую должность. Для большинства людей роль лидера поначалу непривычна и неестественна. Как замечает профессор Школы бизнеса INSEAD Эрминия Ибарра, целенаправленное экспериментирование с новыми моделями поведения, которые поначалу могут восприниматься как чужие, на самом деле является ключевым условием личностного развития. Слепая приверженность такой цели, как «быть самим собой», может заманить вас в ловушку статичности и косности.

Существует множество других примеров. Оригинальность кажется отличным качеством. Но для принимающих решения лиц, которые несут огромную ответственность и не любят рисков, *оригинальный* означает непроверенный, неопробованный и, с большой вероятностью, обреченный на провал – недаром в киноиндустрии так любят сиквелы и ремейки. (Если вы хотите найти спонсоров для нового фильма, вы преуспеете гораздо больше с таким торговым предложением, как: «Этот сценарий отличается от других ровно настолько, чтобы избежать судебных исков».)

В личной жизни такой целью по умолчанию является «счастье». Но действительно ли стремление быть счастливым каждую минуту дня – такая уж хорошая цель? Основоположник позитивной психологии Мартин Селигман утверждает, что подлинное благополучие – это не просто положительные эмоции. По-настоящему полноценная жизнь включает в себя достижение трудных целей и оказание положительного влияния на жизнь других людей, а это требует сознательного избрания гораздо более сложного, наполненного трудами жизненного пути, чем снование между холодильником и телевизором.

До сих пор мы фокусировались на целях более высокого уровня. Но не менее важно рассмотреть и подцели – то есть промежуточные шаги, которые, по нашему мнению, приведут к достижению желаемого.

Вот как могут выглядеть подцели в примере с повышением по службе:



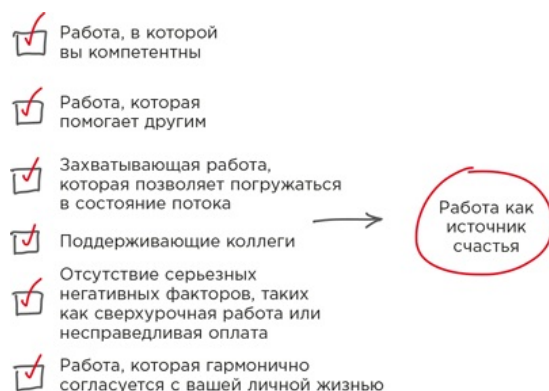
Как и цели более высокого уровня, подцели являются частью вашей общей ментальной модели, отражающей ваши представления о том, как устроен мир. Соответственно, ваши подцели также могут быть неправильными или неполными и нуждаться в пересмотре. Возьмите такую бесспорную карьерную цель:

*Найти работу, которая сделает меня счастливым.*

Прежде чем читать дальше, задержитесь и подумайте: а какова ваша собственная ментальная модель в отношении этой цели? Какие факторы являются для вас главными, когда речь идет об удовлетворении от работы? К чему вы должны стремиться, когда будете делать следующий карьерный шаг?

Согласно британской некоммерческой организации «80 000 часов», основанной Бенджамином Тоддом и Уиллом Макаскиллом, большинство людей привыкли считать, что счастье на работе зависит от двух вещей: высокой оплаты и низкого уровня стресса.

Но результаты опросов, почему люди действительно любят свою работу, указывают в другом направлении. Опираясь на анализ более чем 60 таких исследований, Тодд и Макаскилл выделили шесть факторов, которые ведут к профессиональному счастью.



Таким образом, правило для целей более высокого и более низкого уровня одинаково: выведите на поверхность свои скрытые предположения и критически изучите их, чтобы понять, стремитесь ли вы достичь правильных целей.

## Резюме из главы 5



Возьмите проблемы, над которыми вы работаете, и выполните следующее:

- Начните с записи цели: *какой цели (каких целей) вы хотите достичь? как будет выглядеть для вас успех?*
- Теперь нарисуйте карту целей (как в примере с повышением по службе), чтобы прояснить ваши цели более высокого уровня.
- На этом же этапе вы можете определить и подцели: *какие шаги позволят вам достичь обозначенной цели?*

Если вам требуется дополнительное руководство по составлению карты, попробуйте применить к каждой обозначенной вами цели следующие вопросы (рекомендуемые Мином Басадуром):

- Чтобы прояснить цели более высокого уровня, спросите: *почему мы хотим достичь этой цели? в чем выгода? какая цель стоит за целью?*
- Чтобы прояснить подцели, спросите: *что мешает нам достичь этой цели?*
- Чтобы определить другие возможные цели, спросите: *что еще важно для нас?*

Когда вы закончите составлять карту целей, проведите быструю проверку, не сформулированы ли какие-либо цели слишком узко. (Вспомните об узкой цели «мне нужна более высокая зарплата» против более широкой «скопить такую-то сумму за пять лет».) Спросите: *нет ли здесь каких-либо самоналоженных ограничений?* Убедитесь, что формулировка целей не подразумевает конкретного решения, если только это решение не является действительно наилучшим.

Теперь примените к этим целям остальные тактики, рассмотренные нами в этой главе.

Вспомните пример с ошибочной логикой финансистов, которые считали, что условия оплаты нетто-90 всегда более выгодны. Задайте следующие вопросы:

- Верны ли наши предположения? Действительно ли поставленная нами цель приведет к желаемому результату?
- Даже если данное предположение в целом верно, не существует ли каких-то особых обстоятельств, в которых его нельзя применить? Не нужно ли нам уточнить или пересмотреть наши представления о том, как мы можем добиться желаемого?

Вспомните историю о руководителе, который избавился от ненавистного босса, найдя ему – а не себе – другую работу. Также вспомните историю Лори Вайз (из главы 1), которая подошла к решению проблемы бездомных собак с другой стороны: вместо того чтобы пытаться увеличить количество взятых из приютов собак, она помогает владельцам, чтобы те не отдавали своих питомцев в приюты.

Как и герои этих двух историй, задайте себе такие вопросы:

- Нет ли лучшей цели, к которой нам следует стремиться?
- Не существует ли альтернативных способов достичь важной для нас цели более высокого уровня?

Есть ли у вас цели, которые настолько очевидны и хороши, что кажется глупым подвергать их сомнению? Как бы то ни было, критически изучите их и остерегайтесь слов с «бесспорно» положительной коннотацией, таких как *быть самим собой, оригинальность, безопасность* и т. п.

Если вы еще этого не сделали, дополните вашу карту целей подцелями и подвергните их такому же тщательному исследованию. В чем вы можете ошибаться? Что вы могли упустить?

## Глава 6

### Изучите светлые пятна



Начало счастливого во всех прочих отношениях брака Тани и Брайана Луна было омрачено досадной проблемой – периодическими крупными ссорами по поводу таких мелочей, как уборка, расходы или уход за собакой. И хотя все семейные пары время от времени ссорятся, Таня и Брайан понимали, что их конфликты слишком часто становились излишне ожесточенными.

В конце концов они решили проанализировать проблему. Почему их ссоры перерастали в настоящие сражения? Как сказала мне Таня: «Вначале мы сосредоточились на вопросах “как” и “почему”. Мы часами анализировали, кто из нас что сказал, а также пытались разобраться в более глубоких причинах, таких как наши ценности и особенности воспитания».

Обратите внимание на этот стереотип. Когда речь заходит о личностных проблемах, мы часто начинаем искать им глубокие «исторические» объяснения, вдохновленные аксиомой Зигмунда Фрейда, что *корни всех проблем кроются в нашем детстве*.

Такой взгляд на проблему вполне может быть верен, но тут нам сложно что-либо сделать. То же самое касается и ценностей: *«У нас с тобой просто разные ценности, дорогой/дорогая. Я стремлюсь к саморазвитию, а ты ценишь ретроградство. Прекрасно, что мы это выяснили»*. В случае Тани и Брайана такие подходы к решению проблемы оказались бесполезны.

Что помогло им совершить прорыв, так это анализ *положительного исключения*. Как объяснила мне Таня:

Однажды за завтраком мы обсуждали семейный бюджет – и поразились тому, насколько спокойно и безболезненно мы могли об этом говорить, когда были выпавшими и сытыми. Любые попытки поговорить на ту же тему вечером выливались в ужасные ссоры. Это заставило нас остановиться и посмотреть на происходящее под другим углом. Мы поняли, что общего было в наших ожесточенных ссорах: все они случались после десяти часов вечера. Причина была не в разных ценностях и воспитании. Мы набрасывались друг на друга, потому что были уставшими, сонными и раздраженными.



Такой рефрейминг подсказал Тане и Брайану простое решение – ввести «Правило десяти часов».

Короче говоря, мы поняли, что нам нельзя обсуждать любые серьезные или

спорные темы после десяти вечера. Мы ввели правило: если кто-то из нас пытается заговорить на такую тему, другой просто говорит «Десять часов!», и разговор немедленно прекращается. Благодаря этому правилу мы решили проблему ожесточенных ссор, а недавно отпраздновали десятилетний юбилей нашего счастливого брака!

Эта история подчеркивает ключевую идею этой книги: проблемы часто имеют несколько разных причин и, следовательно, могут иметь несколько разных решений. Например, Таня и Брайан могли бы обратиться к семейному терапевту и освоить с его помощью более эффективные модели поведения, которые также помогли бы им справиться с этой проблемой. Но они нашли самое простое решение, посмотрев на проблему под совершенно другим углом: *в каких случаях эта проблема не возникает? есть ли здесь светлые пятна?*

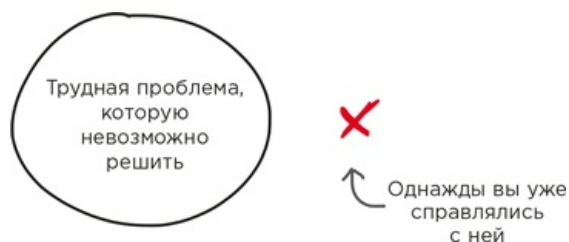
Суть стратегии «светлых пятен» (этот полезный термин придумали братья Чип и Дэн Хизы) заключается в поиске таких ситуаций или мест, где *проблема проявляется не так остро или же отсутствует вообще*. Анализ таких положительных исключений может дать вам совершенно новое понимание проблемы и даже непосредственно указать на жизнеспособное решение.

Истоки этого подхода можно проследить в двух областях. Одна из них – медицина. Врачи давно знали, как полезно спрашивать пациентов: *«Бывают ли периоды, когда вы чувствуете себя не так плохо?»*

Другая – инженерия, одна из первых областей помимо медицины, где была разработана формальная основа для диагностики проблем. Здесь эту стратегию популяризировали Чарльз Кепнер и Бенджамин Трего, которые в своей влиятельной книге 1965 года «Рациональный руководитель» (The Rational Manager) учили решателей проблем задавать вопрос: *«Где этой проблемы нет?»* С тех пор стратегия изучения светлых пятен стала неотъемлемым элементом в системах решения проблем в самых разных областях.

Провести рефрейминг проблемы с точки зрения светлых пятен обычно бывает несложно. Самое сложное здесь – *найти* такие светлые пятна, потому что иногда они скрываются в довольно неожиданных местах. Вот четыре вопроса, которые помогут вам в этом:

1. Возможно, вы когда-нибудь уже справлялись с этой проблемой?
2. Есть ли в нашей группе «позитивные отклонения»?
3. Кто еще сталкивается с таким типом проблемы?
4. Можем ли мы широко поделиться этой проблемой?



Если бы в 1970-х годах вы решили пойти к психотерапевту, вы бы, скорее всего, продолжали ходить к нему многие годы, занимаясь скрупулезным исследованием своего прошлого: *«А как насчет матери вашей матери? Каким скрытым комплексом она страдала?»* Психотерапевт был подобен пещерному дайверу, готовому сеанс за сеансом погружаться в самые потаенные глубины вашей психики.

Но в начале 1980-х годов небольшая группа терапевтов из Милуоки разработала другой подход, названный *ориентированной на решение краткосрочной терапией*

(ОРКТ). Группа во главе со Стивом де Шейзером и его женой Инсу Ким Берг обнаружила удивительный факт: так же как Тania и Брайан с их спокойным обсуждением за завтраком, многие их клиенты *хотя бы раз уже справлялись с беспокоящей их проблемой*. Только, в отличие от Тани и Брайана, они не обратили внимания на это светлое пятно, поэтому не смогли извлечь из него уроки.

В таких случаях не было необходимости в пещерном дайвинге. Задача психотерапевта состояла в том, чтобы помочь клиенту найти такие светлые пятна и научиться воспроизводить ту модель поведения, которая однажды уже позволила ему справиться с данной проблемой. Используя этот подход, группа из Милуоки помогала своим клиентам добиваться положительных изменений в среднем всего за восемь терапевтических сеансов.

Чтобы применить метод милуокской группы к собственным проблемам, сделайте следующее:

- Посмотрите в прошлое. Бывали ли случаи – пусть даже всего один раз, – когда эта проблема не возникала или же была менее серьезной, чем обычно?
- Если да, внимательно изучите это светлое пятно. Содержит ли оно какие-либо подсказки, которые могут пролить новый свет на вашу проблему?
- Даже если анализ не дал никаких подсказок, подумайте, можете ли вы попытаться повторить это поведение? Можно ли воссоздать обстоятельства, которые привели к светлому пятну?
- Если вы не можете найти светлое пятно для вашей текущей проблемы, подумайте, не приходилось ли вам когда-нибудь решать похожую проблему? Может ли это дать какие-то подсказки?

Занимаясь поиском светлых пятен в своем прошлом, помните следующие три правила:

**Ищите неисключительные исключения.** Если ваша проблема в высоком уровне стресса на работе, бесполезно вспоминать о таком светлом пятне, как то сказочное время, когда вы находились в полугодовом отпуске. Чем ближе это светлое пятно к ситуации, в которой обычно возникает проблема, тем оно полезнее. Попробуйте вспомнить какой-нибудь рабочий день, когда вы почти не испытывали стресса. Чем отличался этот день от других?

**Ищите действительно положительные исключения.** Ищите не только такие случаи, когда проблема просто отсутствовала. Постарайтесь найти и изучить такие ситуации, когда все было по-настоящему здорово. Был ли такой день, *когда работа заряжала вас энергией*? Лучший способ справиться со стрессом не всегда состоит в том, чтобы избегать стрессовых факторов. Также может помочь привнесение позитивных моментов в течение дня и увеличение своих энергетических ресурсов, что позволит легче справляться со стрессовыми ситуациями.

**Ищите случаи, когда проблема возникала, но не была такой значимой.** Отсутствие плохих последствий – тоже светлое пятно. Можете ли вы вспомнить рабочий день, когда уровень стресса был таким же высоким, как всегда, но вы пережили его гораздо легче? Что тогда вы сделали иначе?

Например, в гостиничном бизнесе хорошо известно, что невозможно обеспечить стопроцентно идеальное обслуживание гостей. Проблемы могут возникнуть какие угодно: кухня может опоздать с доставкой еды, в прачечной могут перепутать вещи, а замки в номерах традиционно ломаются в самое неподходящее время. Но такие проблемы не всегда влекут за собой негативные последствия. Как объяснила мне управляющая отелем Ракель Рубио Игуэрас:

Обычно недовольство у гостей вызывает не сама проблема, а то, как с ней справляется персонал отеля, – вот что действительно важно. Когда персонал

реагирует быстро и делает все, что в его силах, чтобы это исправить, большинство гостей остаются довольны своим пребыванием в отеле – и часто оценивают наш сервис даже более высоко, чем в тех случаях, когда никаких проблем не возникает.

Вот история о том, как адвокат по имени Андерс использовал стратегию светлых пятен для решения бизнес-проблемы в своей юридической фирме. Время от времени партнеры фирмы собирались на стратегические совещания, чтобы обсудить вопрос *«Как мы можем развивать наш бизнес с прицелом на долгосрочную перспективу?»* и рассмотреть возможные инициативы. Многие идеи казались многообещающими, и все соглашались, что их стоит изучить.

Но их благие намерения длились недолго. К разочарованию Андерса, после совещания все партнеры, включая его самого, возвращались к текущей работе и снова сосредотачивались на краткосрочных проектах. Как и во многих других фирмах, тирания квартальных финансовых результатов не оставляла людям времени и сил задуматься о более отдаленном будущем.

Когда Алекс узнал о стратегии светлых пятен и решил проанализировать проблему под таким углом, он вспомнил, что недавно фирма запустила одну более-менее долгосрочную инициативу. Чем этот случай отличался от остальных? Оказалось, что в тот раз на стратегическом совещании помимо партнеров присутствовала молодая юристка, которая считалась восходящей звездой фирмы, – она-то в конечном итоге и претворила эту идею в жизнь.

Андерсу немедленно стало ясно, что делать: привлекать к участию в стратегических совещаниях талантливых молодых сотрудников. Рядовые юристы воспринимали такие приглашения как почетную привилегию и, в отличие от партнеров, имели действенный краткосрочный стимул, чтобы браться за долгосрочные проекты, – а именно произвести впечатление на партнеров и вырваться вперед в конкурентной борьбе со своими коллегами.



Что, если в собственном прошлом вы не нашли ни одного светлого пятна? В этом случае попробуйте поискать положительные исключения в своем непосредственном окружении:

- Наши показатели вовлеченности персонала ужасны. *Но у двух лидеров, кажется, с этим нет никаких проблем.*
- Продажи падают повсюду – *кроме этого небольшого рынка, где они выросли на 5 %.*
- С моими родителями невозможно иметь дело! *Только мои остальные восемь братьев и сестер прекрасно с ними ладят.*

Даже в случае действительно сложной проблемы, как правило, всегда находятся люди (особенно если взять достаточно обширную группу), которые нашли способ с ней справиться. И эти позитивные отклонения могут стать ключом к переосмыслению проблемы и ее решению. Вот пример из практики Джерри Стернина, руководителя международной организации по защите прав детей и одного из создателей так называемого метода позитивных отклонений.

Стернин и его команда работали в сельской провинции Мисьонес в Аргентине, где учителя и директора школ вот уже несколько лет безуспешно пытались решить проблему бросающих школу детей: всего 56 % детей в их провинции получали начальное школьное образование – по сравнению с 86 % в среднем по стране.

Главной причиной тому были родители – преимущественно неграмотные бедняки. Поскольку сами они никогда не учились, многие не видели смысла держать детей в школе. Попытки убедить родителей в важности образования для будущего их детей не давали результата. Школы располагали очень ограниченными ресурсами, и большинство учителей не видели возможностей существенно повлиять на эту ситуацию.

Но команда Стернина была уверена, что существуют другие подходы к решению этой проблемы, которые можно найти, если изучить светлые пятна – позитивные отклонения. Как написал Стернин в своей книге «Сила позитивных отклонений» (The Power of Positive Deviance):

Первоначальная формулировка проблемы в большинстве случаев оказывается только временной. Как показывает практический опыт, в процессе решения проблемы обычно происходит ее рефрейминг. Самый верный способ, чтобы люди признали проблему как свою собственную, – это позволить им сформулировать ее своими словами и осознать через собственную реальность.

Команда Стернина предоставила инициативной группе учителей интересные данные: тогда как большинство школ в провинции сталкивались с одинаковой проблемой, существовало три примечательных исключения. Две школы сохраняли 90 % своих учеников, что было выше среднего показателя по стране. А третья школа сохраняла *все 100 %* учащихся. Ни у одной из трех школ не было доступа к дополнительным ресурсам. Как же им это удавалось?

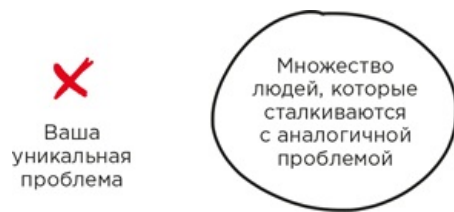
Ответ крылся в поведении учителей. В других школах провинции учителя, как правило, снисходительно относились к неграмотным родителям. В этих же трех школах они, наоборот, активно взаимодействовали с родителями своих учеников: поддерживали тесное общение, а перед началом учебного года даже заключали с ними годовые «учебные контракты». Такое взаимодействие привело к важному пониманию: *то, чему дети учились в школе, могло принести непосредственную пользу их родителям*. Например, «дети, которые научились читать, складывать и вычитать, могли помочь родителям получить государственные субсидии, рассчитать ожидаемый доход от продажи урожая или проценты по задолженности в деревенском магазине».

Это понимание подсказало учителям, как превратить родителей в заинтересованных партнеров. Оставить ребенка в школе – это не просто дать ему некое смутное преимущество в отдаленном будущем (что может казаться весьма сомнительной в своей отдаче инвестицией, когда вы очень бедны). Это может принести прямую пользу уже завтра: *«Если вы позволите своей дочери учиться в школе, уже к концу года она станет для вас бесценным помощником»*.



Два школьных округа в провинции решили повторить подход этих трех школ – и уже через год количество продолживших учебу детей выросло на 50 %.

Чтобы найти похожие «положительные отклонения» и воспользоваться их опытом, спросите: кто-нибудь, кого я знаю, нашел способ решить эту проблему или по крайней мере как-то справиться с ней?



Работая с межотраслевой аудиторией, я часто прошу участников выполнить короткое упражнение: выбрать специфическую проблему, с которой они сталкиваются в своей отрасли, и обсудить ее в небольших группах, состоящих из представителей других отраслей.

Поначалу большинство людей не видят в этом смысла: чем эти неспециалисты могут помочь? *Эта проблема уникальна и специфична для нашей отрасли. Никто никогда ни с чем подобным не сталкивался! Я просто впустую потрачу пять минут своей жизни.*

Но после короткого обсуждения при подведении итогов некоторые обязательно восклицают: «Мы обнаружили, что все мы сталкиваемся с абсолютно одинаковой проблемой!»

Конечно же нет. Если на то пошло, каждая проблема действительно уникальна в своей специфике. Но под слоем этих деталей скрывается то, что ученый-когнитивист Дуглас Хофштадтер называет «концептуальным скелетом», который относит данную проблему к тому или иному *общему типу*. Это и заставляет людей говорить: «У нас одинаковая проблема!»

При поиске светлых пятен конкретные детали, как правило, имеют второстепенное значение: не нужно искать абсолютно точных соответствий с вашей проблемой. Здесь действует правило «чем меньше, тем лучше»: определяя свою проблему без излишней детализации, вы облегчаете поиск полезных светлых пятен. Вот что говорит об этом Мартин Ривз, директор Института Хендерсона консалтинговой компании Boston Consulting Group и ведущий мыслитель в области решения проблем:

Конечно, вы должны начать со специфики: каковы основные наблюдаемые особенности этой проблемы? Но, как только вы их изучите, необходимо абстрагироваться от деталей и концептуализировать проблему, осмыслить ее более абстрактно. Это позволит вам спросить: *«Где еще мы видим такого рода проблему?»*

Это ключевой шаг в процессе решения проблем, используемом в Boston Consulting Group, который позволяет находить светлые пятна и решения в других отраслях. Чтобы сделать то же самое, спросите:

- С каким типом проблемы мы сталкиваемся? Как мы можем сформулировать ее более широко и обобщенно?

- Кто еще сталкивается с таким типом проблемы? Чему мы можем у них научиться?

Вот история одной команды, которая использовала этот подход.

Работая в фармацевтическом гиганте Pfizer, Джордан Коэн создал успешную внутреннюю службу под названием PfizerWorks (букв. «Мастерские Пфайзер»), которая дала возможность сотрудникам компании передавать трудоемкие и рутинные задачи, такие как проверка данных, подготовка отчетов и исследования рынка, на аутсорсинг удаленным командам аналитиков.

Некоторые из этих команд находились в Ченнаи, Индия, и – что является редкостью для корпоративного аутсорсинга – сотрудники Pfizer в США и других странах взаимодействовали с ними напрямую, а не через центральный офис.



Эта модель PfizerWorks сделала аутсорсинговое сотрудничество намного оперативнее, эффективнее и дешевле, но также породила серьезную проблему. Вот что рассказал мне Сет Эппел, член команды Джордана:

Например, однажды сотрудница нью-йоркского офиса Pfizer написала команде в Ченнаи, чтобы узнать, как обстоят дела с важным отчетом, но ответственного за это аналитика не оказалось на рабочем месте. Человек, привыкший к западным нормам коммуникации, ожидает примерно такого вежливого ответа: «Добрый день, Кейт! Мы получили ваше сообщение. К сожалению, Сантоша, руководителя вашего проекта, в настоящее время нет в офисе, но мы передадим ему ваше сообщение, и он обязательно ответит вам завтра в 8 часов утра по вашему времени».

Вместо этого Кейт получила совсем другой ответ: «Сантоша сейчас нет на месте».

Понятное дело, такой ответ вызвал замешательство и раздражение: «*Как понимать это сообщение? Что никто не занимается нашим отчетом? Получим ли мы его вовремя? Возможно, мне нужно написать им еще раз, чтобы убедиться в том, что руководитель проекта получил мое сообщение?*» Как отметил социолог и ключевой мыслитель в области рефрейминга Ирвинг Гофман еще в 1960-х годах, культурные нормы почти невидимы – до тех пор, пока они не нарушаются.

Как решить эту коммуникативную проблему? Поиск светлых пятен в собственной отрасли не дал результата: в то время никто не позволял аутсорсерам напрямую взаимодействовать с пользователями их услуг. Поэтому Джордан и Сет сформулировали проблему на более концептуальном уровне:



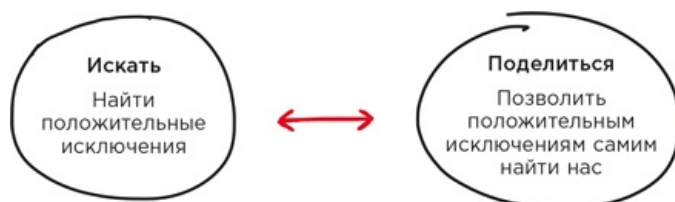
Если вы хотите попробовать угадать, какое решение в конечном итоге они нашли, сделайте здесь паузу и подумайте.

Сет и Джордан нашли такое светлое пятно в индустрии гостеприимства. Международные гостиничные сети традиционно укомплектовывают свои отели сотрудниками из числа местных жителей – и обучают их навыкам коммуникации с представителями самых разных культур.

Думаете, Сет и Джордан выяснили, как именно отели обучают свой персонал, и внедрили такие же программы для своих аналитиков? Нет, они нашли еще более простой подход: *нанимать людей из числа бывших сотрудников отелей*. Как

сказал мне Сет:

Наши аутсорсеры должны обладать двумя ключевыми наборами навыков: аналитических, чтобы выполнять свою работу, и межкультурной коммуникации. Мы поняли, что, вместо того чтобы нанимать готовых аналитиков и обучать их умению общаться, гораздо проще нанимать людей, которые уже владеют коммуникативной культурой, и обучать их необходимым аналитическим навыкам. Мы это сделали – и это сработало.



Рассмотренный выше подход имеет один очевидный недостаток: вам нужно знать, где искать. Когда команда Джордана спросила, *кто еще сталкивается с проблемой межкультурной коммуникации*, ответ – международные гостиничные сети – напрашивался сам собой. Но что, если у вас нет никаких предположений о том, где может находиться полезное светлое пятно?

В этом случае вы можете воспользоваться другим подходом – **поделиться своей проблемой** с как можно более широким кругом людей и разнообразием групп. Как показывают исследования, это значительно увеличивает шансы на то, что кто-то подскажет вам светлое пятно, о котором вы не знали. Вот несколько простых способов это сделать:

- Во время следующего обеденного перерыва соберите коллег из других отделов и поделитесь с ними своей проблемой (в ответ предложите им поделиться своими).
- Опишите свою проблему во внутрикорпоративной сети или по другим внутренним каналам коммуникации.
- Поговорите с друзьями, которые работают в других отраслях (конечно, при условии, что проблема не является конфиденциальной).
- Когда это возможно, рассмотрите такой вариант, как поделиться проблемой в социальных медиа и попросить у пользователей накидать идей.

Для более серьезных проблем, особенно в сфере исследований и разработок, существуют более продвинутые варианты. Некоторые онлайн-платформы позволяют (за определенную плату) озадачить вашей проблемой глобальное сообщество решателей. Другие специализированные платформы предоставляют доступ к экспертным сетям, третьи позволяют провести открытый конкурс идей и решений. Но прежде чем обращаться к таким ресурсам, попробуйте более простые варианты. Как показывает следующая история, не всегда нужно ходить далеко, чтобы найти решение.

Когда исследователи из глобальной биотехнологической компании DSM изобрели новый клей E850, тот, казалось, был обречен на успех. По своим свойствам он превосходил большинство конкурирующих продуктов и был более экологичным, что делало его привлекательным для клиентов DSM.

Но возникла проблема. Основным применением E850 было склеивание тонких пластин древесины для производства клееных плит, используемых, например, для изготовления столешниц. Но когда исследователи пытались нанести на клеенные E850 плиты ламинатное покрытие, оно вспучивалось.

С таким недостатком клей нельзя было выводить на рынок. К сожалению, проблема оказалась крепким орешком. Прошло два года, а исследовательская команда DSM так и не нашла решения.

В конце концов сотрудники DSM Стивен Зверинк, Эрик Прас и Тео Вервирден решили обратиться за помощью к глобальному сообществу решателей. Для этого они создали презентацию в PowerPoint, в которой описали проблему, и распространили ее через социальные медиа. В качестве стимула они предложили вознаграждение в размере €10 000 за решение – крошечная сумма по сравнению с той потенциальной прибылью, которую могла получить DSM, выведя новый клей на рынок.

Уже через два месяца команда опубликовала радостную новость: она поблагодарила всех откликнувшихся за участие и сообщила, что благодаря идеям, предложенным пятью участниками, – если точнее, объединив эти идеи, – сумела наконец-то найти решение. Новый клей E850 был выведен на рынок и стал пользоваться большим спросом.

Эта история также показала, что решатели проблем могут находиться ближе, чем вы думаете. Из пяти человек, внесших свой вклад в решение, *трое работали в DSM*. Один был исследователем из другой группы. Второй – менеджером по работе с ключевыми клиентами. Третий – юристом-стажером в патентном отделе компании. Как видите, решения могут исходить из самых неожиданных мест – при условии, что вы сообщите людям о вашей проблеме.

Вот три совета от Дуэйна Спрадлина, основателя краудсорсинговой инновационной онлайн-платформы InnoCentive:

- **Избегайте технического языка.** Люди должны понять суть проблемы, даже если не работают в вашей отрасли.

- **Дайте как можно больше контекста.** Почему эту проблему важно решить? Каковы основные ограничения? Какие решения вы уже пробовали?

- **Не оговаривайте решение слишком узко.** Вместо того чтобы писать, скажем, «Нам нужно придумать более дешевый способ бурения водяных скважин», напишите «Нам нужно обеспечить чистой питьевой водой 1,2 млн человек» (что может быть сделано без бурения скважин).

Самое странное в стратегии светлых пятен – то, что она вообще необходима. Как вы уже поняли, многие светлые пятна находятся в хорошо знакомых нам местах, а некоторые и вовсе *в нашем собственном прошлом* (эта мысль поражает меня больше всего). Учитывая это, кажется разумным предположить, что такие светлые пятна мы должны обнаруживать – и извлекать из них уроки – автоматически.

Однако этого не происходит. Мы все страдаем от когнитивного искажения, называемого *уклоном к негативу*, – так психологи называют склонность людей уделять больше внимания плохому, чем хорошему. В результате, когда мы сталкиваемся с проблемой, мы невольно сосредотачиваемся на том, что идет не так, и игнорируем положительные исключения.

Стратегия светлых пятен призвана это исправить. Перенаправляя внимание с негатива на положительные моменты – что работает? – можно найти новые пути для движения вперед. Просто не забывайте ее использовать.

## Резюме из главы 6



Возьмите проблемы, над которыми вы работаете, и попробуйте найти для каждой из них какие-либо светлые пятна:

Люди часто бьются над проблемами, которые *они уже решали* – хотя бы однажды. Вспомните о Тане и Брайане Луна, благодаря спокойному обсуждению за завтраком понявших, что одной из причин их ожесточенных ссор было неподходящее время. Итак, подумайте, бывали ли такие случаи:

- Когда эта проблема не возникала.
- Когда она возникала, но была менее серьезной, чем обычно.
- Или же когда она возникала, но без обычных негативных последствий.

Не содержат ли эти светлые пятна каких-либо ценных подсказок? Можете ли вы чему-нибудь на них научиться? Если нет, можете ли вы воссоздать поведение или обстоятельства, которые привели к светлому пятну, – воспроизвести успешную модель?

Вспомните историю о том, как три школы в аргентинской провинции Мисьонес нашли эффективный способ убедить неграмотных родителей дать детям школьное образование:

- Не нашел ли кто-нибудь способ решить похожую проблему или, по крайней мере, как-то справиться с ней? Что он делает иначе?

Чтобы найти светлые пятна в других отраслях, помните о совете Мартина Ривза осмысливать общий характер проблемы, а также историю команды PfizerWorks, которая благодаря этому нашла решение своей проблемы в совершенно другой отрасли. Подумайте:

- Как вы можете сформулировать свою проблему более широко и обобщенно?
- Кто еще за пределами вашей отрасли сталкивается с таким типом проблем?
- Кто *не* сталкивается с такой проблемой, хотя находится в похожем положении? Что они делают иначе?

Вспомните историю о том, как компания DSM смогла решить трудную проблему, поделившись ею в социальных медиа. Если ничто другое не помогает, можете ли вы сделать со своей проблемой то же самое?

## Глава 7

### Посмотрите в зеркало



Можно ли научить рефреймингу маленьких детей?

Этот вопрос привел меня в новаторскую Школу-лабораторию Гудзон в Уэстчестере, Нью-Йорк. Ее основатели Кейт Хан и Стейси Зельцер прослышали о моей работе и попросили меня провести занятия по рефреймингу с их учениками. Так теплым августовским утром я оказался в окружении непоседливой группы детей в возрасте от пяти до девяти лет, собравшихся для того, чтобы овладеть искусством рефрейминга.

Хотите знать, с какими проблемами сталкиваются дети этого возраста? Вот небольшая выборка из полученных мной записок, местами залитых фруктовым соком и украшенных крошечными сердечками над всеми буквами i, чтобы компенсировать дефекты орфографии:

*«Есть один красивый камень, который я хочу, но он принадлежит другому человеку».*

*«Я не могу победить Электабаза» (монстра из видеоигр).*

*«Я не могу ударить мою сестру, потому что она меньше меня».*

Да, такие вот глубокие экзистенциальные проблемы беспокоят маленьких людей. (Справедливости ради надо заметить, что по крайней мере первая из них – желание завладеть чужим – лежит в основе почти всех человеческих конфликтов со времен Пелопоннесской войны.) Итак, обсуждая с детьми их проблемы, я понял, что большинство владеют методом рефрейминга ничуть не лучше взрослых.

Возьмем случай с мальчиком по имени Майк, чьи ссоры со старшим братом иногда заканчивались драками. Майк сформулировал свою проблему кратко:

*Я никогда не могу отомстить.*

Решение, которое он безуспешно пытался претворить в жизнь, было таким же простым:

*Ударить по голове первым.*

После моего объяснения, в чем состоит метод рефрейминга, Майк погрузился в серьезные раздумья и в итоге нашел альтернативное решение:

*Не драться.*

Несмотря на его доблестные усилия, чувствовалось, что душой Майк все же склоняется в пользу первого подхода. Я подозреваю, что он продолжил решать конфликты с братом проверенным методом реальной политики, а не взаимовыгодных переговоров.

Но были и исключения. Попробуйте на минутку поставить себя на место семилетней Изабеллы и подумайте, как бы вы переосмыслили такую проблему:

*Моя пятилетняя сестра София постоянно просит меня пойти с ней в комнату и смотреть вместе с ней телевизор. Меня это ужасно бесит.*

Сначала Изабелла пришла к выводу, что проблема в личности ее сестры: у Софии ужасный приставучий характер, и ей попросту нравится досаждать людям.

При этом Изабелла продемонстрировала то, что в психологии называется фундаментальной ошибкой атрибуции, – распространенный феномен, заставляющий нас интуитивно объяснять не нравящиеся нам поступки других людей тем, что они плохие люди. *Мой муж эгоист / моя жена думает только о себе. Наши клиенты тупые. За эту партию могут голосовать только отъявленные мерзавцы.*

Интерпретировать поведение человека с такой позиции легче всего – на самом деле мы делаем это автоматически и приходим к заключению, что тут ничего исправить нельзя. Именно так и считала Изабелла, пока – с небольшой помощью своей учительницы – не посмотрела на проблему иначе. В результате она пришла к двум альтернативным видениям:

**Рефрейминг № 1:***как я могу меньше раздражаться на Софию?*

**Рефрейминг № 2:***как я могу помочь Софии стать менее одинокой?*

В первом случае Изабелла сосредоточила внимание на себе, признав необходимость научиться лучше управлять своими эмоциями. Во втором случае она вышла за рамки упрощенного видения «она меня бесит» и сделала кое-что поистине замечательное: увидела в сестре человека, нуждающегося в сочувствии и помощи.

В следующей главе мы подробнее рассмотрим, как решение проблемы может зависеть от нашей способности взглянуть на нее с позиции других людей и понять их точку зрения. Но сначала разберемся с одним из самых игнорируемых источников понимания: нашей собственной ролью в возникновении проблемы.

Все стратегии, изученные нами до сих пор, были направлены на то, чтобы увидеть что-то важное за рамками проблемы – светлое пятно, цель более высокого уровня или упущенную из виду заинтересованную сторону.

Эта же глава посвящена ключевому фактору, который обычно скрывается от нашего взгляда непосредственно внутри рамок, и этот фактор – мы сами. Изучая проблемы, мы зачастую упускаем из виду нашу собственную роль в ситуации как отдельных лиц или группы.

Это неудивительно. Мы с детства учимся представлять проблемы так, чтобы обходить стороной нашу непосредственную причастность к ним. Окна и вазы разбиваются сами собой. Младшие братья и сестры сами начинают плакать. Чашки сами выплескивают на стол ненавистное им молоко.

Исследования показывают, что эта модель сохраняется и во взрослом возрасте. Примеров тому предостаточно. Вот один из них, который, возможно, является выдуманным, но тем не менее слишком хорош, чтобы им не поделиться. Итак, в одной газетной статье от 1977 года были приведены самые необычные объяснения причин дорожно-транспортных происшествий, взятые из страховых заявлений водителей:

*«Пешеход на полной скорости врезался в мою машину и попал под колеса».*

*«Моя машина въехала задним ходом в другой автомобиль, когда была законно припаркована на платной стоянке».*

*«Когда я выехал на перекресток, вдруг появилась живая изгородь и закрыла мне весь обзор».*

Даже если это не реальная история, а анекдот, он хорошо отражает горькую истину: зачастую мы забываем посмотреть в зеркало и объективно оценить себя и свои действия, особенно при столкновении с проблемой.

Хорошая новость в том, что объективному взгляду на себя можно научиться. Вот три полезные тактики:

1. Изучить свою роль в создании проблемы.
2. Уменьшить масштаб проблемы до своего уровня.
3. Посмотреть на себя со стороны.

Но должен вас предупредить: эта стратегия может быть гораздо болезненнее, чем все остальные. Смотреть за рамки проблемы и переосмысливать цели трудно, но интересно, а искать светлые пятна и вовсе увлекательно. Но честно и объективно анализировать свою роль в создании проблемы – не самый приятный опыт, который может доставлять глубокий психологический дискомфорт. Как и с визитом к стоматологу, многие люди готовы пойти на многое, лишь бы этого избежать.

Мой совет: преодолите себя и сделайте это. Способность признавать болезненные истины порой может приводить к по-настоящему освобождающим решениям. На самом деле лучшие решатели проблем не просто смиряются с болью саморефлексии, а намеренно стремятся к ней, потому что знают, что она несет с собой возможность улучшения.

Вы когда-нибудь пользовались приложением или сайтом для знакомств? Если да, возможно, вы обратили внимание, что люди меняют свои профили в соответствии с опытом общения на сайте.

Новички обычно заполняют профили бессмысленными абстракциями: *«Я люблю щенков, мотоциклы и долгие прогулки по пляжу»*. Но вскоре их профиль дополняется конкретными деталями, по которым можно судить о том, как прошли их первые знакомства:

- *Если хочешь со мной пообщаться, сообщения из двух слов вроде «Как дела?» – не лучший способ.*
- *В жизни ты должен быть похож на свои фотографии.*
- *Если ты не похож на свои фотографии, тебе придется покупать мне напитки до тех пор, пока ты не станешь на них похож.*

На таких сайтах есть особая категория людей под названием «без драм». Эти люди пишут в своих профилях «Терпеть не могу драм» или же «НИКАКИХ ДРАМ!!!!!!». Когда вы видите такую надпись – особенно если она написана заглавными буквами, – можете уверенно предполагать, что этот человек немало намучился из-за «драматических» отношений в прошлом.

Но здесь возникает вопрос: почему так случилось? Первым в голову приходит наивное объяснение: этому человеку попросту не везло в том, что он влюблялся в скандалистов/скандалисток. Но если немного поразмыслить, возникает более мучительное подозрение: возможно, этот человек *сам являлся инициатором скандалов* или по крайней мере провоцировал их.



Даже если у самого человека действительно нескандальный характер, но он раз за разом выбирает себе скандальных партнеров, это должно насторожить: насколько адекватны его критерии отбора и почему он их не пересмотрит?

Этот пример наглядно иллюстрирует ключевую мысль: в некоторых случаях мы сами – вольно или невольно, тем или иным образом – способствуем созданию проблемы. *От моих подчиненных невозможно добиться честной обратной связи – с тех пор как я уволил того парня, который постоянно меня критиковал.*

Вот почему при столкновении с проблемой нужно найти в себе силы, чтобы честно ответить на вопрос: *«Не может ли эта проблема быть как-то связана с моим (нашим) собственным поведением?»*

● В штаб-квартире отклоняют почти все наши идеи, которые мы им предлагаем! *Возможно, нам стоит пересмотреть наши критерии оценки идей или способ их презентации?*

● Наши продавцы ужасно безалаберны. Они делают в отчетах массу ошибок и к тому же никогда не сдают их в срок. *Возможно, нам следует упростить наши формы отчетности? Как мы можем улучшить этот процесс?*

● У наших сотрудников нет командного духа. *Возможно, своим подходом к руководству мы сами способствуем такому поведению?*

● Мои дети не выпускают смартфоны из рук. *Возможно, они берут пример с меня?*

Наверное, вы уже поняли, что смотреть в зеркало не так-то просто. Еще сложнее это делать в группе – особенно если проблема вызвана не всей группой, а кем-то из ее членов.

Один из эффективных способов облегчить обсуждение – избегать слова «вина» и вместо этого говорить о «вкладе». Этот совет дают участники Гарвардского переговорного проекта и авторы классического руководства «Трудные разговоры» Дуглас Стоун, Брюс Паттон и Шейла Хин. Вот как объяснила мне Шейла:

Спрашивать «Кто виноват?», как правило, абсолютно неэффективно, потому что на самом деле это означает: *«Кто напортачил и должен быть наказан?»* Слово «вина» предполагает, что кто-то сделал что-то объективно «неправильное» – скажем, нарушил правила или проявил безответственность. Слово «вклад» не содержит в себе такого предположения: большая часть того, что сделал человек, может быть совершенно разумным, но все равно недостаточным, чтобы не допустить возникновения проблемы. Это также задает более конструктивный, ориентированный на будущее взгляд, поскольку позволяет сосредоточиться на том, что нужно изменить, чтобы в следующий раз избежать проблемы. И, что особенно важно, говоря о «вкладе», мы признаем, что ошибки обычно являются результатом действий более чем одного человека. *«Да, ты свернул не на ту дорогу, и мы опоздали на самолет. Но, честно говоря, если бы я купила билеты на более поздний рейс, мы бы не неслись сломя голову и не пропустили бы нужный*

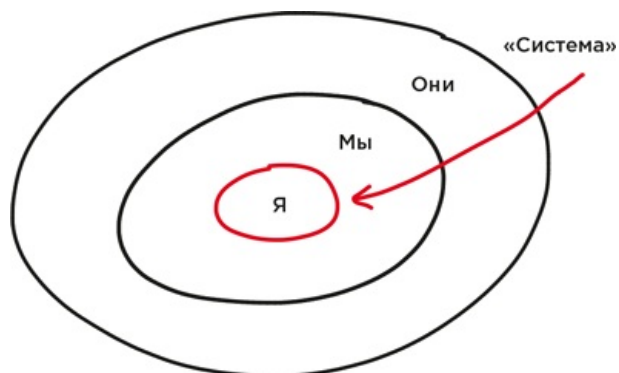
поворот».

Конечно, признание того, что к возникновению проблемы причастны несколько человек, не подразумевает, что все они внесли одинаковый вклад. Иногда очевидно, что ключевую роль сыграли ошибочные действия одного человека. Но даже в этих случаях важно рассматривать проблему как системный дефект, чтобы найти все возможные пути улучшения, а не сосредотачиваться на индивидуальной ошибке. Как заметил неподражаемый шведский статистик Ханс Рослинг: «Как только мы находим козла отпущения, мы перестаем искать другие объяснения».

Вот какой подход использовал топ-менеджер из нефтегазовой отрасли по имени Джон в те времена, когда управлял заводом:

Когда на заводе возникала какая-то проблема, я приглашал все вовлеченные стороны в свой офис, чтобы обсудить ее и выяснить, что именно пошло не так. В такой ситуации люди, естественно, беспокоятся, что их обвинят в произошедшем, и занимают оборонительную позицию – а при таком настрое трудно выстроить конструктивный разговор о том, как предотвратить повторение подобной проблемы в будущем. Поэтому я взял за правило всегда начинать разговор с вопроса: «Расскажите, что компания сделала не так?»

Этот вопрос производил на людей сильное впечатление, давая им понять, что босс не собирается искать виноватых. Открытость Джона вызывала такое же отношение с их стороны, побуждая людей открыто исследовать не только внешние факторы, но и собственный вклад в возникновение проблемы. Фокусируясь на объективном анализе причин и исправлении системных ошибок, ведущих к проблемам, Джон и его сотрудники совместными силами смогли добиться значительных улучшений на заводе.



Во многих случаях существует огромный соблазн отнести проблему к такому уровню, где вы ничего не можете с ней поделать:

- *Мы не можем стать инновационной компанией, пока генеральный директор не начнет относиться к этому всерьез.*
- *Мы не можем работать быстрее, потому что наша корпоративная ИТ-система устарела и требует капитального ремонта.*
- *Я начну писать свой гениальный роман, как только смогу позволить себе новый ноутбук, профессиональную программу для писателей и полугодовой отпуск в уютном коттедже на берегу итальянского озера.*

Постановка проблемы на уровне системы может привести к усилиям из разряда «пытаться вскипятить океан» или к полному параличу из-за осознания бесплодности таких усилий. Как заметил известный обозреватель-колумнист Дэвид Брукс: «Чтобы проблема казалась неразрешимой, нужно сосредоточиться не на решении, а на возведении стены между вами и проблемой».

Чтобы противостоять этому, помните, что, даже если проблема действительно

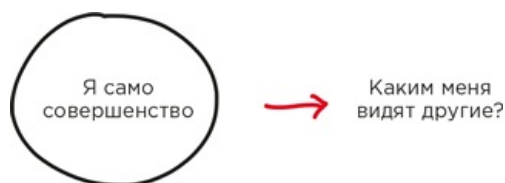
существует на уровне системы, как правило, всегда есть что-то, что вы можете сделать на своем уровне. Другими словами, уменьшите масштаб проблемы, задав следующие вопросы: *«Есть ли какая-либо часть проблемы, с которой я могу что-то сделать? Могу ли я решить эту проблему на локальном уровне?»*

Возьмем коррупцию. Если вы когда-либо жили в стране, страдающей от коррупции, вы знаете, что эта социальная болезнь затрагивает почти все аспекты жизни общества, включая культурные нормы – *«все это делают, так почему я не должен делать того же?»* – и ее невероятно трудно искоренить. Коррупцию называют «злостной» проблемой, имея в виду, что она настолько сложна, что почти неразрешима.

И все же люди внутри коррумпированной системы иногда находят способы справиться с ней на своем уровне. Один из таких вдохновляющих примеров исходит из системы здравоохранения Украины. Как пишет журналист Оливер Буллоу, некоторое время назад цепочка поставок в украинские больницы была очагом коррупции. Каждый раз, когда больницам нужно было закупить лекарства или медицинское оборудование, немалая часть выделенных государством средств уходила в карманы многочисленных «посредников», в результате чего больницы недополучали необходимое. Такая коррумпированность цепочки поставок пустила бы ко дну любой бизнес. Когда же она затрагивает больницы, это приводит к страданиям и даже смертям пациентов.

Ситуация резко изменилась в лучшую сторону, когда группа госслужащих в министерстве здравоохранения Украины настояла на введении одного изменения. Какого? Они передали функцию закупки лекарств и медицинского оборудования агентствам Организации Объединенных Наций, тем самым одним махом отрезав к ней доступ всем коррумпированным посредникам. По словам Буллоу, эта инициатива уже спасла сотни жизней и позволила сэкономить \$222 млн.

Украина все еще страдает от серьезной повсеместной коррупции. Но в одном месте эта «злостная» проблема была решена благодаря тому, что некоторые люди не пожелали мириться с таким положением дел и нашли способ изменить его на своем уровне. Когда вы сталкиваетесь с действительно крупной проблемой, подумайте, что в ваших силах предпринять?



В книге «Инсайт» организационный психолог Таша Эйрих проводит важное различие между внутренним и внешним самосознанием:

● **Внутреннее самосознание** – это то, что люди обычно называют «знанием себя»; это глубокое понимание своих личных ценностей, целей, мыслей, чувств и эмоций.

● **Внешнее самосознание** – это знание того, каким вас видят другие люди, а также умение понять, как ваше поведение влияет на других людей.

Эйрих указывает на то, что эти два качества не обязательно связаны между собой: человек может регулярно проводить отпуск на вершине горы, предаваясь размышлениям о своих ценностях и смысле жизни, но при этом абсолютно не осознавать, что все вокруг считают его необщительным гордецом. Поэтому, если вы сталкиваетесь с проблемами, связанными с человеческими отношениями, возможно, вам следует посмотреть на себя и свое поведение с точки зрения других людей.

У моего друга и коллеги, социального психолога Хайди Грант есть простой совет,

как это сделать. Отведите в сторону хорошего друга или коллегу и спросите: «Когда люди впервые сталкиваются со мной, как ты думаешь, какое впечатление я на них произвожу? И как это впечатление отличается от того, какой я есть на самом деле?»

По словам Грант: «Эти вопросы позволят вам узнать, какие ваши качества – возможно, те, о которых вы даже не подозревали, – бросаются в глаза другим людям. Кроме того, когда вы спрашиваете человека не о его собственном восприятии, а о восприятии третьих лиц, вы даете ему возможность поделиться менее позитивным мнением». *(Знаешь, Боб, мне кажется, люди могут считать, что такой заурядный человек, как ты, не может быть компетентным в профессиональных вопросах.)*

Кстати, как вы могли заметить, эта тактика, в отличие от других, меньше фокусируется непосредственно на проблеме и больше на вас самих. Дело в том, что, развивая свое внешнее самосознание, вы получаете двойное преимущество: это может помочь вам не только решить текущую проблему, но и, возможно, избежать многих проблем в будущем. (Считайте это дополнительным стимулом, чтобы использовать вопрос Хайди Грант.)

Если получить честную обратную связь непросто даже от друзей и коллег, добиться ее от людей, которыми вы руководите, бывает еще сложнее – и не только потому, что дисбаланс сил делает их менее готовыми к открытому диалогу.

Психолог из Колумбийского университета Адам Галински и его коллеги показали, что обремененность властью зачастую негативно отражается на способности людей понимать и принимать чужую точку зрения.

Чтобы преодолеть эту слепоту власти и узнать, что на самом деле думают о проблеме ваши сотрудники, вам может потребоваться помощь человека со стороны. Вот пример от компании, которая к такой помощи прибегла.

Помните Криса Дейма – программиста, разрабатывающего текстовые приложения для Стивена Хокинга? Несколько лет назад Криса наняла компания из списка *Fortune 500*, чтобы помочь ей решить проблему. Недавно компания приобрела программную платформу, которая давала сотрудникам возможность обмениваться знаниями и ресурсами через границы отдельных проектов и подразделений. Проблема была в том, что эту платформу никто не использовал. Как сказал мне Крис:

Клиент опросил своих сотрудников и сделал вывод, что проблема в неудобстве платформы. Люди говорили, что туда слишком сложно вводить информацию, а у них нет времени с этим возиться, и все такое. Короче говоря, клиент решил, что нужно упростить систему, – собственно говоря, для этого нас и наняли.



Но Крис понимал, что сначала необходимо убедиться в правильности этого диагноза:

По моему опыту, когда клиенты приходят ко мне с проблемой, в четырех из пяти случаев кое-какие аспекты проблемы требуют переосмысления. И примерно в каждом четвертом случае оказывается, что проблема заключается совершенно в другом.

Поэтому Крис начал с серии небольших семинаров, на которых вместе с сотрудниками, без присутствия старших руководителей, обсудил проблему:

Когда люди получили возможность поговорить с человеком со стороны, так сказать, без протокола, вырисовалась совершенно другая картина. Проще говоря, люди считали, что эта платформа подвергает угрозе их гарантию занятости – если они будут открыто делиться своими знаниями, контактами и информацией, их будет легко заменить кем-то другим, а взамен они не получают никаких карьерных выгод.

Это были не просто субъективные страхи. Компания действительно вознаграждала и продвигала людей в зависимости от их участия в успешных проектах. Такая кадровая политика порождала между сотрудниками интенсивную конкуренцию за то, чтобы попасть в потенциальные проекты-победители, и не давала никаких стимулов помогать другим.

Это новое понимание, полученное благодаря Крису, указало клиенту на необходимость изменить корпоративную систему стимулирования. Компания ввела новую метрику «экспертный рейтинг», которая измеряла, скольким коллегам вы помогли и насколько те были удовлетворены вашей помощью. Экспертные рейтинги сотрудников находились в открытом доступе и приносили наиболее ценным помощникам всеобщее уважение – и, что самое важное, отныне учитывались при принятии решений о продвижении по службе. Как только система стимулирования была изменена таким образом, сотрудники начали активно использовать платформу обмена знаниями.



Хотя наблюдения Таши Эйрих и Хайди Грант касаются отдельных людей, они точно так же применимы и к корпорациям. Как и люди, компании могут иметь мощную корпоративную культуру и четко определенные ценности, но при этом плохо представлять, как их воспринимают другие – в том числе клиенты и потенциальные сотрудники.

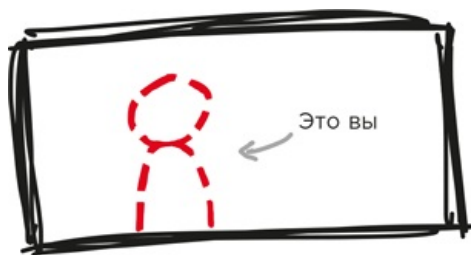
А это восприятие бывает далеко не лестным. Справедливо это или нет (я считаю, что зачастую несправедливо), крупные институты – особенно корпорации, а также правительственные организации – обычно воспринимаются широкой общественностью в негативном свете. Как говорит мой коллега Пэдди Миллер: «Когда в последний раз вы видели голливудский фильм, где большая корпорация была бы “хорошим парнем”?»

Для людей, работающих в таких крупных институтах, столкновение с этой реальностью может быть деморализующим. Сотрудники фармацевтических компаний, посвятившие себя спасению человеческого здоровья и жизней, бывают глубоко потрясены, когда потребители обвиняют их корпорации во всех смертных грехах, сравнивая с производителями табака. Люди, которые работают на государственной службе и стремятся приносить благо своему обществу, испытывают не менее мучительные чувства, когда сталкиваются с глубоко укорененными негативными стереотипами о политике и государственном секторе. Стартапы, которые вырастают в крупные успешные компании, иногда продолжают

думать о себе как об инновационных, клиентоориентированных выскочках, которые борются с закрепившимися на рынке мастодонтами, – тогда как их клиенты все больше видят в них таких же неповоротливых мастодонтов.

Во всех этих случаях честный взгляд в зеркало – единственный способ изменить ситуацию к лучшему, даже если это очень болезненный процесс.

## Резюме из главы 7



Возьмите проблемы, над которыми вы работаете, и для каждой из них сделайте следующее:

Помните о совете Шейлы Хин и ее соавторов фокусироваться на вкладе, а не на вине. Проблемы нередко бывают результатом действий не одного человека, а нескольких людей, в том числе и вас.

- Спросите себя: какова моя роль в создании этой проблемы?
- Даже если вы не причастны к возникновению проблемы, спросите, можете ли вы реагировать на нее более конструктивным образом (вспомните историю о семилетней Изабелле и ее младшей сестре).

Проблема может возникнуть сразу на нескольких уровнях. Например, коррупция существует на личном, организационном и общественном уровнях. Не все проблемы вызваны вашими действиями или действиями других людей на вашем уровне, однако это вовсе не означает, что вы не можете попытаться решить их, по крайней мере частично или локально. Если проблема действительно слишком крупномасштабна, чтобы вам было под силу с ней справиться, подумайте: как можно сформулировать проблему так, чтобы вы могли что-то предпринять на своем уровне?

Помните о концепции внешнего самосознания: каким вас видят другие? Сделайте следующее:

- Спросите у хорошего друга или коллеги, как, по его мнению, вас воспринимают другие люди (вопрос Хайди Грант).
- Если вы руководитель или изучаете проблему на корпоративном уровне, подумайте о привлечении нейтральных внешних консультантов, чтобы получить объективный взгляд со стороны.

Предостережение: используя тактики «Посмотрите в зеркало», будьте готовы к неприятным открытиям. Иногда нужно пройти через боль, чтобы найти лучший путь вперед.

## Глава 8

### Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон

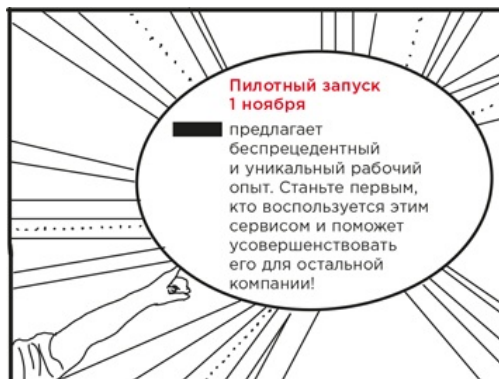


Когда я посещаю офисы, меня интересуют не только лифты. Я также смотрю на *внутренние маркетинговые плакаты*, которые вывешены в коридорах и комнатах для совещаний, чтобы рассказать сотрудникам о новых внутрикорпоративных инициативах.

На следующей странице вы увидите зарисовки таких плакатов, использованных тремя компаниями из списка *Fortune 500*, с которыми я работал (два нижних плаката относятся к одному проекту). Во всех трех случаях целью внутренних маркетологов было убедить своих коллег присоединиться к новой инициативе, основанной на веб-технологиях.

Изучите эти плакаты. Для каждого из них сначала попробуйте догадаться, сработал ли он – заинтересовались ли люди этой инициативой? Затем объясните почему: что именно на каждом плакате заставляет вас думать, что он сработал или нет? Подсказка: по крайней мере один из них был успешным и один – нет. Разумеется, я дал вам очень мало информации, поэтому ничего страшного, если вы ошибетесь. Это всего лишь иллюстративный пример.

Ответы на задачу с плакатами мы обсудим по ходу этой главы.



Меня интересуют такие плакаты, поскольку они наглядно показывают, насколько хорошо одни люди (их авторы) понимают других людей (до которых они пытаются достучаться). Понимание того, как другие видят мир – и, в частности, как их видение мира отличается от вашего, – является, пожалуй, самой фундаментальной формой рефрейминга из всех существующих и играет центральную роль в решении многих проблем, с которыми мы сталкиваемся на работе, дома и в глобальном масштабе.

Плохая новость в том, что мы не очень хорошо понимаем других людей. Как в фильме «Матрица», мы пытаемся воспроизвести в своей голове реальность окружающих, чтобы понять их взгляды, убеждения, чувства или мотивы. Однако наша программа симуляции страдает от множества пробелов и искажений и нередко заставляет нас делать неправильные предположения о том, что думают и чувствуют наши друзья, клиенты, коллеги и др.

Но есть и хорошая новость: наша способность понимать других не является фиксированным, неизменным качеством. Исследования показывают, что этот навык можно целенаправленно развивать – и это дает свои результаты. Но как именно это делать?

Понятно, что один из способов – больше общаться с людьми, о которых идет речь. Если вы хотите узнать кого-то получше, больше разговаривать с этим человеком – хорошая (и подтвержденная научными исследованиями) идея.

Но одного только тесного общения недостаточно. Иначе наши боссы понимали бы нас, как самих себя, а уж о членах семьи и говорить было бы нечего. Но, как показывают семейные конфликты, можно прожить буквально всю жизнь с человеком – и не понимать, почему он так думает или поступает.

Вот где на помощь приходит умение **поставить себя на место другого человека и посмотреть на ситуацию его глазами**. Если непосредственное общение требует от вас физических действий (встречаться и разговаривать), то для этой стратегии нужны исключительно когнитивные усилия: инвестировать умственную энергию в попытку понять, каково это – находиться в шкуре другого человека – и как данная проблема или ситуация может выглядеть с его точки зрения.

Иногда это называют «эмпатией», но на самом деле понимание чужой точки зрения – нечто гораздо большее. В исследовательской литературе эмпатия обычно определяется как способность чувствовать то, что чувствует кто-то другой. Здесь же речь идет о более широком и сложном когнитивном феномене, когда вы пытаетесь понять реальность и мировоззрение другого человека, а не только его непосредственные эмоции.

Чтобы проиллюстрировать это различие, вот простой пример: представьте, что ваш сосед строит забор и бьет себя молотком по пальцу. Эмпатия – это почувствовать его боль. Посмотреть на ситуацию его глазами – понять, почему он решил построить забор и отгородиться от вас. (Вам также может встретиться термин «сочувствие», что означает испытывать к человеку жалость или сострадание, но не обязательно ощущать его боль как свою.)

Стремление понять чужую точку зрения – не просто полезное дополнение к коммуникации или другим формам взаимодействия в реальном мире (некоторые из которых будут рассмотрены в следующей главе). Это необходимое *предварительное условие* для них: если вы считаете, что отлично понимаете людей, зачем вам тратить время на общение с ними? Иногда умение посмотреть на ситуацию чужими глазами может быть единственным доступным вам вариантом, потому что у вас не всегда может иметься время или даже возможность пообщаться с вовлеченными сторонами и собрать о них больше информации. (У вас наверняка не будет на это времени в ходе 10-минутного раунда рефрейминга, если только вы не пригласите на встречу их представителей.)

Вот три важных шага, как посмотреть на проблему с точки зрения других вовлеченных сторон:

1. Убедитесь, что вы это делаете.
2. Выйдите за рамки своей точки зрения.
3. Ищите разумные объяснения.

Когда речь идет о понимании чужой точки зрения, самая частая ошибка состоит не в том, что люди делают это плохо, а в том, что они *не делают этого вообще*. Как выразился Николас Эпли, ведущий исследователь в этой области: «Главный барьер к пониманию

точки зрения других людей – отсутствие попыток их понять».

Сбой в активации нашей программы-симулятора реальности других людей был обнаружен многими исследователями. В одном известном исследовании Йехиэль Клар и Эйлат Гилад спрашивали студентов: «*Насколько вы счастливы по сравнению со среднестатистическим студентом?*» Почти никто из респондентов не ответил именно на этот вопрос. Вместо этого они отвечали на гораздо более простой вопрос: «Насколько вы счастливы?» – полностью игнорируя ту его часть, которая требовала от них оценить уровень счастья других людей. Понимание чужой точки зрения редко происходит само собой; это требует *активных* и целенаправленных когнитивных усилий.

Учитывая все вышесказанное, вернемся к нашим плакатам. Начнем с плаката с термометром. Вас ничто не поражает в выборе коммуникативных средств?

Я вижу здесь две ошибки. Одна из них более хитрая: термометр «участия» показывает уровень чуть выше 30 %. Это негласно говорит людям, что *большинство их коллег не присоединились к инициативе*. Как показал психолог Роберт Чалдини и другие, такого рода отрицательное социальное доказательство, как правило, негативно отражается на уровне поддержки.



Вторая ошибка больше бросается в глаза: послание сфокусировано на потребностях его отправителя. Понятно, что авторы этой инициативы искренне хотели помочь людям, но у стороннего наблюдателя создается впечатление, будто они заботятся только о себе. «Помогите нам достичь *нашей* цели»?! Представьте, что компании делали бы то же самое во внешней рекламе: «*L’Oreal – ведь мы хотим ваших денег!*»

Такой призыв о помощи может сработать, если люди активно идентифицируют себя с отправителем послания или если цель считается Благим делом с большой буквы: «Помогите нам достичь *нашей* цели – нулевой смертности от ДТП!» В противном случае вам лучше ориентировать послание на потребности его получателей.

За этим плакатом стояли талантливые профессионалы, приверженные тому, чтобы создать действительно полезный внутрикорпоративный сервис, и их проект в конечном итоге стал успешным. Но эти умнейшие люди не подумали о необходимости выйти за рамки своей эгоцентрической повестки дня и посмотреть на ситуацию глазами будущих пользователей. В результате принятие инициативы проходило медленнее, чем хотелось бы авторам.

Чтобы избежать этой ловушки, первый и самый важный шаг – не забыть посмотреть на ситуацию глазами других вовлеченных сторон:

- Помните, когда вы записали формулировку своих проблем на первом этапе, я попросил вас составить карту заинтересованных сторон? Вы должны уделить целенаправленное внимание тому, чтобы понять точку зрения на проблему каждой заинтересованной стороны, идентифицированной вами, – включая те, которые вы могли добавить в ходе дальнейшего изучения проблемы.
- Если вы не задействуете канву рефрейминга, убедитесь, что во всех используемых вами процессах есть шаг, цель которого – понять точки зрения других заинтересованных сторон.



Сосредоточить внимание на заинтересованных сторонах – только первый шаг. Как утверждают известные специалисты по поведенческой экономике (и ключевые мыслители в области рефрейминга) Даниэль Канеман и Амос Тверски, эффективный анализ чужой точки зрения состоит из двух частей: *привязки и корректировки*.

Привязка – это то, что происходит, когда вы включаете свою программу-симулятор реальности других людей. Чтобы понять, что они думают и чувствуют, вы представляете себя на их месте и спрашиваете: «Что, если бы я находился в их положении?»

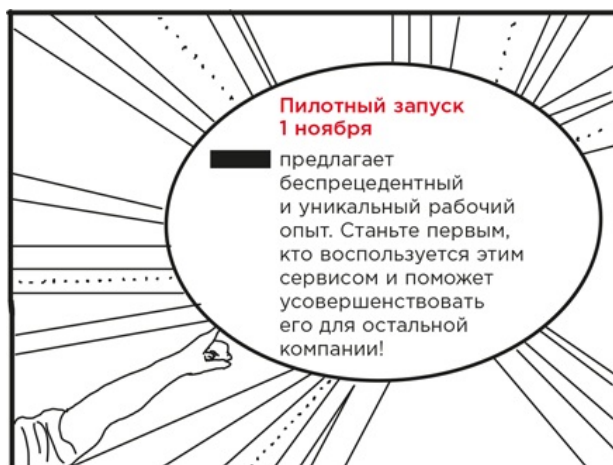
Такой подход, разумеется, лучше, чем ничего, но у него есть очевидный недостаток: не все люди думают и чувствуют так, как вы. Представьте себе топ-менеджера, который размышляет примерно так: «Если бы я был рядовым сотрудником, как бы я воспринял новость о реорганизации, которую мы собираемся объявить? Да, конечно, я бы, наверное, немного опасался неизвестности, но в целом был бы воодушевлен новыми возможностями, которые открываются передо мной!» (В начале своей карьеры этот топ-менеджер получил шанс проявить себя именно в ходе реорганизации, и к тому же он никогда не находился в ситуации, когда увольнение могло бы стать для него катастрофой.)

Вот для чего нужна корректировка. *Корректировка* происходит, когда вы *дистанцируетесь от собственных предпочтений, опыта и эмоций* и задаете себе вопрос: «Как чужое видение ситуации может отличаться от моего?»

- На месте моего конкурента я бы счел это выгодной сделкой. *Но, возможно, он знает что-то, чего не знаю я.*
- Если бы я жил в этом округе, моим главным приоритетом было бы улучшение местных школ. *Но, возможно, здешних избирателей заботят более серьезные проблемы.*
- На месте своих друзей я был бы в восторге от моей идеи полететь в Париж на холостяцкую вечеринку! *К сожалению, некоторые из них слишком уж привязаны к деньгам, поэтому, вероятно, предпочтут вариант подешевле.*
- Будь мне восемь лет, я бы часами играл с этой красной пожарной машиной! *Но, кажется, современные восьмилетние дети утратили вкус к неvirtуальным игрушкам, поэтому мне стоит выбрать сыну другой подарок.*

Если с первой частью, привязкой, люди справляются довольно хорошо, то с корректировкой часто терпят неудачу. Между тем исследования показывают, что, если люди не осуществляют такую корректировку, потому что отвлекаются, испытывают нехватку времени или просто не знают о ее необходимости, они часто приходят к неверным выводам. Также следует учитывать и то, что люди в группах могут реагировать на одну и ту же ситуацию по-разному, а не как единое целое.

Теперь давайте вернемся к плакату о пилотном запуске. Что вы можете сказать о нем, учитывая предыдущее обсуждение?



Этот плакат не сумел привлечь людей, и в конечном итоге весь проект был свернут из-за того, что сервисом почти никто не пользовался. И хотя полная история намного сложнее, неспособность проектной команды понять, что другие сотрудники относятся к проекту иначе, чем они сами, сыграла ключевую роль.

Взять призыв к действию: «Станьте первым, кто воспользуется этим сервисом». Очевидно, члены команды попытались посмотреть на проект с точки зрения потенциальных пользователей, задав вопрос: «Если бы я работал в компании, что бы побудило меня начать пользоваться этим сервисом?» (Это привязка.) Неудивительно, что они пришли к такому ответу: «Конечно же, людям нравится быть первопроходцами – это будет отличным аргументом!»

Этот вывод был верен для самих членов команды с их новаторским складом ума (недаром они были инициаторами нового проекта). Но согласно исследованиям того, как распространяются инновации, всего 2,5 % людей любят быть подопытными кроликами для тестирования недоработанных продуктов. Остальные – 24 из 25 человек – предпочитают подождать, пока другие испытают новинку на себе и получат положительный опыт.

Также обратите внимание, как на плакате описана инициатива: «беспрецедентный и уникальный рабочий опыт». Очевидно, что команда была воодушевлена своим проектом и тем совершенно новым способом работы, который тот мог предложить людям. Их ошибкой было предполагать, что остальные разделяют их энтузиазм. Мало кто просыпается утром и думает: «*Что мне сейчас нужно, так это чашечка бодрящего кофе и беспрецедентный и уникальный рабочий опыт!*» Большинство людей просто хотят выполнять свою работу – хорошо и так, как они умеют.

Кстати говоря, судьба этого проекта также подтверждает тот факт, что тесного общения как такового недостаточно, чтобы понять точку зрения других людей. Когда штаб-квартира не знает, чем живут ее рядовые сотрудники на местах, – это плохо, но неудивительно. Но проектная команда работала *в том же офисе*, что и люди, которых она пыталась – и не сумела – понять.

Понимание чужой точки зрения требует активных, целенаправленных и вдумчивых усилий. Полезная метафора – идея эмоциональной гравитации. Аналогично тому, как ракете нужна энергия, чтобы преодолеть силу земной гравитации и выйти в космос, вам также нужно потратить энергию, чтобы преодолеть гравитацию своего «я» и своей точки зрения. Если этого не сделать, вы так и останетесь в ловушке эгоцентризма. Чтобы избежать этого, попробуйте три тактики:

**Не останавливайтесь на первом же правильном ответе.** Когда вы пытаетесь понять, что думают другие люди или каковы их мотивы, не довольствуйтесь ответом, лежащим на поверхности. В своем исследовании Николас Эпли и его коллеги обнаружили, что «недостаточная точность корректировок часто обусловлена тем, что люди прекращают этот процесс, как только находят более-менее правдоподобное объяснение». Вы получите гораздо лучшие результаты, если постараетесь копнуть глубже.

**Исследуйте реальность других людей, а не только их эмоции.** Пытаясь понять других людей, не сосредотачивайтесь только на их эмоциях. Рассмотрите ситуацию, что они знают и не знают, а также другие неэмоциональные аспекты их жизни.

**Напоминайте людям о необходимости дистанцироваться от своей точки зрения.** В исследовании, в котором участвовало 480 профессиональных маркетологов, Йоханнес Хаттула обнаружил, что эти опытные специалисты гораздо лучше предсказывали нужды потребителей, если предварительно получали это простое напоминание. Скажите что-нибудь вроде: «Помните, что люди могут быть не похожи на вас. Попробуйте сейчас отойти от своей точки зрения и попытаться понять, что могут думать и чувствовать другие».

Существует еще один полезный подход к исследованию чужой точки зрения, который мы рассмотрим чуть дальше, но прежде я хотел бы остановиться на третьем проекте, который, как вы уже могли догадаться, оказался чрезвычайно успешным. Это проект PfizerWorks о котором мы уже говорили в главе 6 и который, если вы помните, дал возможность сотрудникам компании передавать рутинные и трудоемкие задачи на аутсорсинг удаленным аналитикам.

В какой-то мере шансы были не в пользу команды PfizerWorks: она базировалась в штаб-квартире, далеко от сотрудников, на которых был ориентирован их проект. Однако их инициатива была внедрена с огромным успехом. Спустя несколько лет после запуска сервис насчитывал уже более 10 000 пользователей из числа сотрудников Pfizer и был признан одной из самых полезных внутрикорпоративных программ.



Так в чем же разница? Вот четыре ключевых элемента, благодаря которым команда PfizerWorks сумела успешно достучаться до своих пользователей.

**Привлечение представителя.** Основатель проекта Джордан Коэн знал, что сотрудники штаб-квартиры не очень хорошо понимают, чем живут сотрудники на местах. Поэтому он привлек к участию в проекте Таню Карр-Уолдрон, авторитетного руководителя с 20-летним опытом работы «на передовой». По сути, Таня была представителем группы пользователей, чьей задачей было донести до проектной команды их точку зрения, потребности и т. п. (Представьте: что, если бы разработчики предыдущего «беспрецедентного и уникального» проекта сделали то же самое?)

**Привязка к реальным проблемам своих пользователей.** Людей не волнует ваш проект. Их волнуют их собственные проблемы. Зная об этом, команда не стала превозносить на плакатах замечательные функции своего сервиса. Вместо этого она описала типичные проблемы, с которыми сталкиваются сотрудники в повседневной деятельности (и которые мог решить сервис PfizerWorks): «У меня всего 18 часов, чтобы подготовить эти документы!» Это был самый эффективный способ заинтересовать людей.

**Использование социального доказательства.** Команда понимала, что, прежде чем попробовать что-то новое, большинству людей нужно убедиться, что это работает. Как рассказал мне Джордан:

Когда мы запускали PfizerWorks в очередном офисе, мы начинали не с плакатов, а с того, что предлагали одному-двум сотрудникам попробовать новый сервис. Если он им нравился, мы спрашивали: «Что, если мы повесим в офисе плакаты с вашей фотографией, чтобы ваши коллеги знали, что вы уже пользуетесь этой программой?» Мы также просили их подписать плакаты, чтобы усилить личностное послание. Люди видели это и решали тоже

попробовать наш сервис.

**Разные подходы для разных групп.** Послание для сотрудников на местах было простым и ясным: *«Используйте этот сервис, и вам не придется готовить отчеты по воскресеньям»*. Но Джордану также требовалось «продать» проект вышестоящему руководству, а для этого нужно было понять его приоритеты:

Сначала я планировал продать эту идею как инициативу по снижению затрат: в конце концов, она обещала сэкономить для компании несколько миллионов долларов. Но в такой компании, как Pfizer, с выручкой в миллиарды долларов, в штаб-квартире это бы никого особо не впечатлило. Что их действительно заботило, так это продуктивность, поэтому я нашел послание, которое вызвало у них резонанс: *«Наши самые талантливые и высокооплачиваемые сотрудники вынуждены тратить массу времени на низкоквалифицированную работу. Представьте, насколько продуктивнее они бы стали, если бы мы частично освободили их от этой трудоемкой рутины»*.

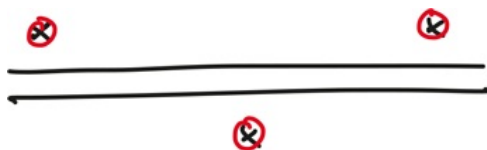
В моем родном Копенгагене, как и везде, есть паркоматы, которые обычно размещены с равными интервалами вдоль уличных парковок. Припарковав автомобиль, вы идете к ближайшему паркомату, скормливаете ему деньги, в обмен получаете чек. Затем возвращаетесь к машине и помещаете чек под лобовое стекло, чтобы тот, подобно антивампиру чесноку, защитил вас от раздатчиков штрафных талонов.

На моей улице Готерсгарде паркоматы расположены по обеим сторонам проезжей части друг напротив друга:



Поначалу меня это ужасно злило. Единственное свободное место неизменно оказывалось посередине между двумя паркоматами, на одинаковом удалении от них, так что мне приходилось нарезать пешком огромные расстояния туда-обратно. *Эти планировщики города – абсолютно некомпетентные типы!* Разве трудно догадаться, что гораздо эффективнее расположить паркоматы зигзагом, чтобы людям не приходилось ходить так далеко?

Думая таким образом, я совершал типичный грех под названием фундаментальная ошибка атрибуции. При столкновении с какими-либо неудобствами наше первое предположение часто состоит в том, что ответственные за них люди глупы, некомпетентны или даже злонамеренны. Этот эффект усиливается, если мы лично не знакомы с этими людьми, а имеем дело только с разработанными ими системами.



Но не все так просто. Да, иногда люди создают системы, не уделяя должного внимания нуждам конечных пользователей. Да, иногда эти системы действительно далеки от совершенства. И да, иногда вам приходится сталкиваться с системами, которые были созданы не с учетом ваших лучших интересов, особенно если здесь замешаны коммерческие мотивы. Но не менее часто за действиями других людей стоит разумное объяснение: будь вы на их месте, вы бы, скорее всего, сделали то же самое.

Возьмем паркоматы. Их попарное размещение напротив друг друга может объясняться техническими причинами или снижать стоимость установки и обслуживания (например, облегчая работу инкассаторов, собирающих деньги). Но есть и более весомая причина, которая отвечает моим непосредственным интересам: паркоматы расположены таким образом, чтобы людям не приходилось переходить через проезжую часть. (Этот же принцип используется при размещении устройств экстренной связи на автомагистралях: они также устанавливаются попарно напротив друг друга, чтобы водители не пересекали скоростное шоссе, рискуя попасть под колеса.)

Эта история иллюстрирует ключевую идею: когда привязка и корректировка не помогают понять чужую точку зрения, есть еще один полезный метод – исходить из предположения о том, что люди движимы позитивными намерениями и стараются делать что-то хорошее и полезное (или по крайней мере не стремятся намеренно вам досадить).

Вы можете задать следующие вопросы:

- Может ли это иметь разумное объяснение?
- При каких обстоятельствах я сделал бы то же самое?
- Что, если эти люди вовсе не глупы, некомпетентны или злонамеренны? Что, если это хорошие люди, пытающиеся сделать что-то полезное?
- Может ли то, что они делают, отвечать моим интересам?
- Или по крайней мере могут ли они считать, что это отвечает моим интересам, потому что я не поделился с ними своими реальными интересами?

Нахождение разумного объяснения проблеме – например, когда проблема была спровоцирована третьей стороной или же вызвана простым недоразумением – позволяет избежать чрезмерного (и несправедливого) наказания, которое, как показывают исследования, способно запустить негативную поведенческую спираль.

Еще один вид разумного объяснения: поведение людей имеет смысл для них самих, даже если в целом оно сомнительно. Поскольку трудно обвинять людей в том, что они действуют в собственных интересах – при условии, что эти интересы не являются абсолютно неэтичными, – такие проблемы следует рассматривать как системные, а не как проблемы человеческого поведения.

Поиск таких разумных объяснений не обязательно означает, что вы должны «простить» другую сторону или использовать объяснение как предлог, чтобы не решать проблему. Неприемлемая ситуация в любом случае требует исправления, а люди должны осознать, к каким негативным последствиям приводят их действия, пусть даже продиктованные благими намерениями.

Но если вы стремитесь найти разумные объяснения и понять подлинные мотивы других людей, у вас гораздо больше шансов разрешить ситуацию положительно. Даже в тех сложных случаях, когда вам нужно заставить людей изменить свое поведение, разговор получается более конструктивным, если вы начинаете с признания их благих намерений, а не с обвинений. *(Я понимаю, что ты дал младшей сестре клеевой пистолет, чтобы она не скучала, но...)*

История Розы Якоб, соосновательницы рекламного агентства Genius Steals, наглядно показывает, что за кажущимися странностями часто скрываются вполне разумные причины.

В начале ее карьеры, когда Роза руководила командой по продвижению в социальных медиа в глобальном рекламном агентстве Saatchi & Saatchi, к ним обратился внутренний клиент: он хотел провести кампанию среди подписчиков в интернете и попросил команду Розы помочь. Как сказала мне Роза:

С самого начала стало ясно, что клиент не понимает, как на самом деле работают социальные медиа. В частности, он был одержим идеей сделать видеоролик, снятый его командой, «вирусным» на YouTube. Для непосвященных это, конечно, звучит захватывающе, но по нашему опыту мы знали, что гораздо лучшим показателем успеха является активное вовлечение пользователей, а не пассивные просмотры. Поэтому мы разработали кампанию, которая была нацелена именно на это.

Но клиент продолжал настаивать на вирусном видео. Поэтому Роза решила потратить время и силы, чтобы посвятить его в тонкости продвижения в социальных медиа:

Мы собрали массу кейсов и аргументов, договорились с клиентом о встрече и обстоятельно объяснили ему, почему предлагаемый нами подход лучше. Клиент сказал, что все понял, признал нашу правоту – и в завершение встречи спросил: «Вы же сделаете это видео вирусным на YouTube, верно?» Мы онемели. Мы же только что объяснили ему, что это не имеет смысла, – как можно быть настолько тупым, чтобы продолжать настаивать на этом?!

Тогда Роза задумалась. Да, клиент плохо разбирался в социальных медиа, но он вовсе не

был глуп. Может быть, тут замешано что-то еще? Чтобы выяснить это, Роза пригласила его встретиться в неформальной обстановке. И вот тогда-то, между вторым и третьим стаканами мартини, наконец всплыла правда: клиенту пообещали премию, если их видео на YouTube наберет миллион просмотров.

Когда нам стала понятна его ситуация, мы предложили клиенту такой план: покупаем для него миллион просмотров – дешево, без таргетинга, по сути, только для того, чтобы он получил свою премию, – а остаток бюджета тратим на то, что действительно сработает. Он согласился и наконец-то дал нашей кампании зеленый свет. Конечно, это не было идеальным решением, но это было лучшее, что мы могли сделать в той ситуации, – и кампания дала отличные результаты.

По сравнению с тонкостями других стратегий стратегия «Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон» основана на удивительно простых правилах: *«Не забывайте о том, что существуют другие люди. Не путайте их мысли и чувства со своими. И да, исходите из того, что они – хорошие люди, которые стараются действовать из лучших побуждений»*. Иногда меня одолевают сомнения по поводу этой стратегии: я говорю себе, что все это прописные истины, известные каждому, поэтому нет смысла акцентировать внимание на подобных вещах.

Потом я иду в корпоративные офисы, где работает множество умных, талантливых людей, и обнаруживаю там плакаты, две трети из которых демонстрируют абсолютное непонимание чужой точки зрения. Пока это соотношение не изменится, я буду продолжать бить в свой барабан. Если вам попадется особенно примечательный (то есть ужасный) образец такого рода, пожалуйста, отправьте его мне. Я собираю коллекцию.

## Резюме из главы 8



Чтобы поставить себя на место другого человека и понять его точку зрения, требуются целенаправленные и активные усилия, включая умение преодолевать гравитацию собственной точки зрения. Но иногда посмотреть на проблему глазами других заинтересованных сторон – это единственный способ найти решение. Чтобы избежать ловушки ошибочных суждений о других людях, выполните следующие три шага:

Еще раз повторю: чтобы понять других людей, нужно искренне стремиться это сделать. Для рефрейминга проблем используйте карту заинтересованных сторон:

- Перечислите все заинтересованные стороны – отдельных людей и группы, – затронутые этой проблемой. Не забудьте также **посмотреть за рамки проблемы** и попытаться выявить скрытые заинтересованные стороны, упущенные в первоначальном видении.

- Для каждой заинтересованной стороны подумайте: каковы потребности этих людей, их эмоции, мировоззрение, цели, убеждения, проблемы, обстоятельства? Какой информацией они владеют и не владеют?

Пытаясь понять позицию заинтересованных сторон, старайтесь дистанцироваться от собственной точки зрения. Если вы работаете с группой, напомните ее членам, что другие люди могут думать и чувствовать иначе, чем они сами. Упомяните об исследовании Йоханнеса Хаттулы:

- Исследования показывают, что, пытаясь понять других, люди зачастую продолжают смотреть через собственную призму. Постарайтесь проигнорировать ее и взглянуть на ситуацию действительно глазами других людей.

Пригласив в команду PfizerWorks Таню Карп-Уолдрон, которая имела непосредственный опыт работы с сотрудниками на местах, Джордан Коэн получил бесценный ресурс. Это помогло его команде создать полезный сервис, помогающий людям решать их реальные проблемы. Если вы плохо знаете ключевую заинтересованную сторону, подумайте, можете ли вы привлечь к участию кого-то, кто хорошо ее знает?

В истории с медленным лифтом большинство людей предполагают, что арендаторы попросту ленивы или нетерпеливы. Лишь немногие считают, что за их жалобами могут стоять весомые причины: возможно, они постоянно опаздывают на важные встречи?

Также помните, что большинство людей – хорошие, разумные, стремящиеся делать что-то полезное. Чтобы не стать жертвой негативных стереотипов и циничного мышления, задайте следующие вопросы по поводу данной проблемы:

- Может ли это иметь разумное объяснение?

- Что, если люди делают то, что делают, не из-за глупости или дурных намерений, а по весомым причинам? Каковы могут быть эти причины?

- Могут ли эти люди на самом деле действовать в моих интересах или по крайней

мере думать, что действуют в моих интересах?

- Может ли проблема заключаться в дефекте системы, а не в людях?

## Глава 9

### Движение вперед



У Кевина Родригеса была мечта: открыть в Нью-Йорке свой магазинчик и торговать вкуснейшим итальянским мороженым, которое он обожал.

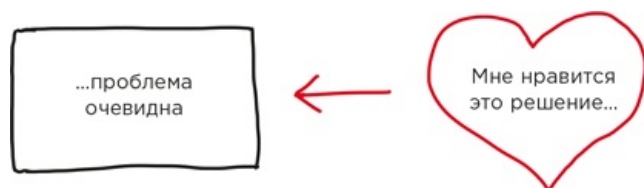
Поскольку Кевин дружил с Эшли Альберт (уже знакомой нам серийной предпринимательницей, которая придумала оригинальный способ кормить хипстеров в клубе шаффлборда), он, естественно, обратился к ней за помощью.

Эшли вдребезги разбила мечту Кевина меньше чем за восемь часов.

Она сделала это, пригласив его вместе прогуляться по городу, посетить магазины мороженого и пообщаться с их владельцами. Вот что она мне рассказала:

Мы бродили по городу целый день, и, где бы мы ни были, поблизости всегда находился магазин мороженого. Владельцы не скрывали, что это не очень прибыльный бизнес: большинство выживали за счет продажи кофе. Наше исследование ясно показало: *это не та проблема, которую следует решать.*

На первый взгляд, разбить чью-то мечту – это плохо. Но рассмотрим альтернативу: Кевин открывает магазин мороженого, тратит на это все свои сбережения и несколько лет жизни и в итоге понимает, что у этого бизнеса нет перспектив. Предложенный Эшли простой способ рефрейминга проблемы – *давай пойдём и посмотрим, как идут дела у владельцев магазинов мороженого*, – позволил Кевину перенаправить свою энергию на более многообещающую проблему (если вам интересно, на какую именно, см. ссылку в примечаниях).



Большинство людей знают, что предполагаемое решение необходимо протестировать, прежде чем претворять его в жизнь. Гораздо меньше осознают, что, прежде чем тестировать решение, необходимо протестировать саму проблему. Подобно врачу, который проводит несколько тестов для подтверждения своего диагноза и лишь затем назначает лечение, хорошие решатели проблем также проверяют, правильно ли они определили проблему, и только тогда переходят в режим решения.

Тестирование проблемы должно быть ключевой отправной точкой, потому что не только сам процесс решения (не той) проблемы, но даже процесс тестирования решений может стать серьезным пожирателем времени и ресурсов. Например, когда вы воодушевлены идеей открыть магазин мороженого, велик соблазн зависнуть на вопросах вроде: «Хм, а как мне его назвать? Поможет ли фокус-группа? Каким мороженым лучше торговать? А как насчет декора – возможно, стоит нанять профессионального дизайнера?» В случае технических проблем

соблазн еще больше: *«Можем ли мы создать этот потрясающий гаджет, о котором я мечтаю? Нашей инженерной лаборатории нужно всего восемь лет, чтобы разработать прототип».*

Что еще хуже, тестирование решений может создать преждевременный импульс для движения вперед, не зависящий от того, обоснованна проблема или нет. Как только вы придумаете идеальное название для магазина мороженого, вам будет гораздо труднее вернуться назад и критически оценить, является ли вообще открытие магазина хорошей идеей.

Чтобы избежать таких ситуаций, нужно сделать последний шаг в процессе рефрейминга – *спланировать, как вы проверите, верно ли поставлена проблема, посредством тестирования в реальном мире.* Это похоже на план действий, но с особым акцентом на проверке того, в правильном ли направлении вы движетесь. Этот шаг завершает (данный) раунд рефрейминга и переводит вас в режим решения.

Вот четыре конкретные тактики, которые можно использовать для проверки проблем:

1. Описать проблему заинтересованным сторонам.
2. Обратиться к внешним экспертам.
3. Придумать трудный тест.
4. Прототипировать решение.

Бывший переговорщик ФБР Крис Восс специализировался на переговорах об освобождении заложников. Имея дело с вооруженными захватчиками, он использовал простую, но мощную технику под названием «навешивание ярлыков». Вот как Восс описывает ее:

Если у вас есть три беглеца, оказавшиеся в ловушке в квартире на двадцать седьмом этаже в одном из домов Гарлема, вы, даже не разговаривая с ними, можете быть уверены в двух вещах: они боятся, что их убьют и что они попадут в тюрьму.

Восс не начинает разговор с попытки убедить их сдаться: *«Вы не сможете убежать, поэтому бросайте оружие и выходите, иначе вам будет плохо!»* Вместо этого он начинает с описания их страхов, выражая их конкретно и открыто – то есть навешивая на них «ярлыки»:

*По-видимому, вы не хотите выходить. Возможно, боитесь, что, если откроете дверь, мы войдем и начнем стрелять. Наверное, вы не хотите снова попасть в тюрьму.*

Как указывает Восс, когда вы точно описываете тревожащую человека проблему, это оказывает на него мощное воздействие. Команда PfizerWorks использовала тот же принцип в своих плакатах: показывая, что она понимает реальные проблемы сотрудников (*«Я должна подготовить эти документы за 18 часов?!»*), она создавала доверие и открывала двери для сотрудничества. По словам Восса, использование этой техники помогло разрешить бесчисленное множество ситуаций с заложниками. (Он также замечает, что, если вы неправильно поняли проблему, всегда можно сказать: *«Я не говорил, что это действительно так. Я просто сказал, что мне так кажется».*)

Этот метод полезен не только в переговорах. Самый простой и дешевый способ проверить правильность постановки проблемы – просто *описать ее тем людям, которых она затрагивает.*

Например, в мире стартапов профессор Стэнфордского университета Стив Бланк рекомендует проводить «встречи по исследованию проблем», на которых

предприниматель встречается со своими потенциальными клиентами и описывает им проблему, которую он пытается решить. Суть не в том, чтобы продать свою идею, а в том, чтобы проверить, резонирует ли она с потребностями клиентов. По словам Бланка, «ваша цель – слушать, а не говорить».

Я также видел, как этот метод используется в корпоративной среде – а именно в компании Cisco, где сотрудники Озеас Рамирес Ассад, Эдгардо Себаллос и Эндрю Африка создали внутрикорпоративную мастерскую Startup Cisco для быстрого тестирования инновационных идей.

«Люди в Cisco постоянно предлагают идеи новых продуктов и другие технические инновации, – говорит Озеас, – но раньше у компании не было механизма, чтобы быстро протестировать эти идеи и посмотреть, действительно ли они соответствуют потребностям наших клиентов. Поэтому мы организовали специальную мастерскую, сфокусированную именно на этом».

К методу быстрой проверки проблем с участием заинтересованных сторон команда пришла с подачи внешнего консультанта Стива Лигуори, который опирался на свой опыт работы с GE:

Во многих компаниях существует твердое правило: никогда ничего не показывать клиентам, пока продукт не станет безупречным. Инженеры предлагают: *«Мы можем создать такой-то продукт»*. Эта идея проходит валидацию в зале заседаний высшего руководства, которое решает: *«Нравится нам эта идея или нет?»* Затем клиентам несколько лет твердят: *«Мы готовим для вас отличное решение»*, – но хранят разработку в строжайшей тайне. В конце концов доведенный до совершенства продукт выводится на рынок, а клиенты говорят: *«А почему он не делает этого? И этого тоже?»* В результате продукт не продается и компания во всем обвиняет своих маркетологов и продавцов, которые «не умеют продавать».

Вначале нечто подобное происходило и в мастерской Startup Cisco. По словам Озеаса,

люди приходили к нам с идеями продуктов, которые они горели желанием создать, и методом «обратной разработки» строили предположения о потребностях клиентов, чтобы обосновать свою идею. После нескольких неудачных проектов мы пришли к выводу, что к разработке решений нужно переходить не раньше, чем проблема будет однозначно правильно понята.

Для этого Озеас и его команда решили привлекать клиентов к исследованию идей уже на раннем этапе:

Мы идем к клиентам и говорим: *«Мы исследуем эту проблему. Эта проблема актуальна для вас? Можете ли вы рассказать нам об этом поподробнее?»* Ключ в том, чтобы сосредоточиться на проблеме клиентов, а не на решении: *что их действительно волнует? правильно ли мы понимаем их проблему?* Именно здесь кроются настоящие прорывы.

В одном случае ветеран Cisco Хуан Казила предложил многообещающую идею для газо- и нефтеперерабатывающих заводов. Но прошло больше года, а проект застрял во внутренних процессах Cisco, поэтому Казила присоединился к мастерской Startup Cisco, чтобы попытаться сдвинуть дело с мертвой точки:

Команда предложила мне не использовать обычные процессы, а вместо этого обратиться непосредственно к нашим клиентам и поговорить с ними. Уже на второй день мы составили электронное письмо и разослали его пятнадцати руководителям высшего звена в таких компаниях, как Exxon, Chevron и Shell.

В тот же день Казила переговорил по телефону с тремя клиентами: *«Не сталкиваетесь ли вы с данной проблемой на своих перерабатывающих предприятиях? Регулярно? И во сколько вам это обходится?»*

Выяснилось, что все три клиента сталкивались с этой проблемой и были очень заинтересованы в ее решении. Вооружившись этой информацией, Казила отправился к руководству и запросил ресурсы для реализации проекта: через два часа он получил положительный ответ. На момент написания этой книги проект идет полным ходом и уже проходит тестирование на предприятиях одного из крупнейших клиентов Cisco в Латинской Америке.

Сторонние эксперты могут быть отличными помощниками в тестировании ваших проблем, потому что они эмоционально не привязаны к предпочитаемому вами видению проблемы или решению. Это может быть особенно полезным, когда речь идет не о продукте или услуге, а о более абстрактных вещах.

Вот история из практики Джорджины де Роквиньи, основательницы брендингового агентства Untapped в Гонконге и опытного специалиста по рефреймингу.

Как-то к Джорджине обратились руководители местной консалтинговой фирмы, которая работала на рынке уже несколько лет, но так и не определилась с брендом. По мере своего роста компании приходилось все больше противостоять конкурентам с сильным и узнаваемым брендом, поэтому партнеры в конце концов пришли к Джорджине, сформулировав свою проблему так: *«Нам нужна ваша помощь, чтобы позиционировать себя как стратегическую фирму».*

Такая постановка проблемы была вполне понятна. В управленческом консалтинге существует негласная иерархия между компаниями стратегического консалтинга и фирмами-«исполнителями», занимающимися более практическими и повседневными вопросами менеджмента. Стратегический консалтинг считается более элитарной деятельностью, которая требует особых компетенций – и зачастую лучше оплачивается. По этой причине многие консалтинговые фирмы стремятся позиционировать себя как стратегические.

Но Джорджина знала, что это видение проблемы сначала необходимо протестировать. Поэтому вместо того, чтобы сразу приниматься за разработку бренда, она убедила заказчика в необходимости провести опрос среди его сотрудников и клиентов. По словам Джорджины,

моей целью было узнать разные точки зрения, чтобы проверить, правильно ли заказчик обозначил проблему. Оказалось, что нет. Фирма больше относилась к категории «исполнителей», но ее руководители стеснялись того, что оказались на этом конце спектра: *«Мы не хотим, чтобы нас воспринимали как фирму розничных услуг!»* Но мои опросы показали, что клиентам на самом деле нравилось в них именно это. Они в один голос твердили: *«Мы наняли их, потому что они делают гораздо больше, чем просто разрабатывают стратегию. Нам нравится работать с ними, потому что они умные, но при этом не боятся засучить рукава и сделать дело».* Это же привлекало в компании и ее сотрудников.

Имея на руках результаты опросов, Джорджина сумела убедить руководство фирмы, что им следует гордиться своим умением не только разрабатывать стратегию, но и эффективно претворять ее в жизнь, – и использовать это как свое ключевое конкурентное преимущество. Результатом этого стало новое мощное позиционирование, связующее стратегию и исполнение, которое нашло живой отклик у клиентов фирмы и ее сотрудников и способствовало ее дальнейшему росту.

«Мне всегда интересно видеть, какую важную роль играют человеческие чувства, когда речь идет об индивидуальной идентичности или корпоративном бренде, – сказала Джорджина. – Многие клиенты, которые обращаются ко мне, стыдятся каких-то аспектов и считают, что им нужно стать кем-то другим, чтобы добиться успеха. Но зачастую мои исследования показывают, что то, чего они стыдятся, на самом деле является их источником силы».

Как показывает эта история, тестирование проблем не обязательно дает результат

«да/нет», когда вы обнаруживаете либо «да, проблема определена правильно», либо «нет, эта проблема не соответствует реальности». Иногда постановка проблемы в целом может быть правильной, но ее тестирование в реальном мире выявляет важный нюанс, позволяющий найти гораздо лучшее решение. Исследование Джорджины не опровергло постановку проблемы – *«мы хотим позиционировать себя как стратегическая фирма»*, – но помогло партнерам понять, что такой брендинг можно успешно дополнить акцентом на практическом исполнении, которое было сильной стороной компании. Подобное позиционирование, помимо прочего, позволило фирме выделиться на фоне конкурентов, сфокусировавших свои бренды только на стратегии.

Тестирование проблемы нужно не только для того, чтобы узнать, насколько она соответствует реальности. Не менее важно проверить, достаточно ли значима эта проблема для заинтересованных сторон, чтобы они хотели ее решить. Иногда, чтобы вывести на поверхность их подлинный настрой, требуется придумать особенно трудный тест. Следующая история рассказывает о том, как благодаря такому тесту два предпринимателя избежали провального проекта и пришли к успешной бизнес-идее.

Когда Саман Рахманиян купил свою первую квартиру, он стал членом домового комитета – и быстро понял, насколько хлопотным делом было управление жилым зданием:

В частности, меня очень разочаровала клининговая компания. Она считалась одной из лучших, но обслуживание было ужасным. Отсутствовала всякая прозрачность в том, выполняли они свою работу должным образом или нет. Например, когда жена спрашивала: «Они сегодня мыли лестничную клетку?», – я не мог ничего ей ответить. Связаться с бригадой уборщиков напрямую было невозможно – приходилось либо звонить в их офис, либо оставлять им записку и надеяться, что они ее заметят.

Тогда у Самана родилась идея: почему бы не создать универсальную сервисную фирму по обслуживанию жилых зданий, которая предложила бы профессиональное оказание клининговых и других услуг и таким образом избавила бы домовые комитеты от этого источника головной боли?

Воодушевленный этой идеей, Саман взялся за ее изучение. К нему присоединился Дэн Теран, ранее организовывавший деятельность местных сообществ, который в итоге стал партнером Самана.

Дэн и Саман, хорошо знакомые с методикой бережливого стартапа, решили сначала проверить, действительно ли их предложение заинтересует клиентов. Они создали презентацию с описанием сервиса, как если бы тот уже существовал, и попытались его продать.

«Мы договорились о встречах с двадцатью домовыми комитетами и потратили целую неделю на презентации, – рассказывает Саман. – Реакция была положительной: большинство проявили интерес и сказали, что это отличная идея».

Предприниматели могли бы на этом остановиться, уверившись в том, что стоят на правильном пути и их будущий бизнес ожидает успех. Но по опыту они знали, что это слишком простой тест: то, что говорят потенциальные клиенты, не всегда совпадает с тем, что они затем делают. Поэтому в конце своей презентации они включили более трудный тест – просьбу о предоплате: *«Мы рады, что вам понравилось наше предложение! У нас будет несколько свободных мест через несколько месяцев. Если вы сейчас сделаете авансовый платеж, мы зарезервируем одно из них для вас»*.

Как объяснил Саман: «Даже если люди расхваливают вашу идею, не стоит этому верить, пока вы не предложите им ее купить. Только когда вы попросите у них денег, начнут выясняться их истинные намерения».

Осторожность Самана и Дэна себя оправдала. Всего один из двадцати домовых комитетов выразил готовность подписаться на их сервис. Плохие клининговые услуги действительно были проблемой, но не настолько серьезной или неотложной, чтобы потенциальные клиенты активно хотели ее решить.

Но это не конец истории. В ходе тестирования они познакомились с крупным брокером по коммерческой недвижимости, который подал им другую идею: «Было бы здорово организовать такой сервис для офисов». По словам Самана:

Мы почувствовали, что идея с офисами может сработать, поэтому решили немного изменить нашу презентацию и вновь протестировать ее. Примерно через две недели после разочаровывающих встреч с домовыми комитетами мы провели двадцать пять встреч с офис-менеджерами. Восемнадцать из них подписались на наш сервис после первой же презентации. Так мы поняли, что нашли правильную проблему для решения.

Саман и Дэн назвали свою фирму Managed by Q (букв. «Управляется К.») в честь персонажа книг и фильмов о Джеймсе Бонде с кодовым именем Q – так называемого Квартирмейстера, мастера на все руки. Вскоре после запуска они привлекли финансирование в размере более \$100 млн и открыли свои филиалы по всей стране. Их инновационные, дружелюбные к людям методы работы получили высокое признание. Отказавшись от практики подрядов, принятой в этой отрасли и вызывающей множество нареканий, компания Дэна и Самана нанимает сотрудников в штат, выделяет им 5 % от прибыли и предлагает реальные возможности карьерного роста. В результате, вероятно, впервые в истории работа уборщиков перестала быть всего лишь тяжелым, бесперспективным трудом.

Четыре года спустя Дэн, ставший генеральным директором Managed by Q, получил от лица компании правительственную награду в знак признания ее заслуг в развитии передовых практик трудовых отношений. В настоящее время Саман планирует создать стартап в сфере здравоохранения. Незадолго до выхода этой книги компания Managed by Q была приобретена заинтересованными инвесторами за более чем \$200 млн.

В некоторых случаях можно протестировать проблему и решение одновременно. Один из эффективных способов это сделать – с помощью так называемого метода *прототипирования*, разработанного сотрудником Google Альберто Савойей. От прототипирования этот метод отличается тем, что вы не разрабатываете решение как таковое, а, по сути, пытаетесь смоделировать продукт и проверить, купят его клиенты или нет.

Вот пример от Хенрика Верделина, уже знакомого нам по историям с BarkBox и нетто-90. Однажды за ужином члены команды BarkBox принялись ради развлечения придумывать новые бизнес-идеи.

Вдохновленный открытой бутылкой вина, один воскликнул: «Держу пари, можно придумать прикольный дизайн винных пробок в собачьем стиле!» По словам Хенрика,

народ подхватил эту тему. Один достал ноутбук и нарисовал реалистичную 3D-модель забавной винной пробки. Другой сказал: «Сделаю-ка я промосайт и выставлю пробку на продажу». Третий тут же создал рекламу и запустил ее в нескольких социальных медиа. На самом деле никто не собирался всерьез реализовывать эту идею – все просто развлекались.

Не успели они доесть десерт, как покупатель с Facebook купил у них первую пробку. Хенрик посмотрел на часы: с момента рождения идеи до первой реальной продажи прошло всего 73 минуты.

Удовлетворенные успешной демонстрацией своего мастерства и опасаясь, как бы их шутка не превратилась в реальную бизнес-идею и не затянула их в маркетинговую пучину с диаграммами Венна, собаками и алкоголем, они

поспешили закрыть промосайт и вернуть деньги покупателю.

Как показывает эта история, в тех случаях, когда можно быстро и просто протестировать возможные решения, не обязательно сосредотачиваться на диагностике проблемы и ее тестировании. Просто начните бросать разные идеи в стену – или, в данном случае, в интернет – и посмотрите, какая из них прилипнет.

После того как вы составили план движения вперед, цикл рефрейминга можно считать завершенным. Но прежде чем переходить в режим решения, необходимо сделать еще один важный шаг: запланировать следующий раунд рефрейминга. Давайте рассмотрим одну из областей, где регулярные контрольные проверки проблемы являются вопросом жизни и смерти.

Когда Скотт Макгвайр прибывает на место происшествия и находит там пострадавшего, он выполняет простой протокол проверки из трех шагов:

*Воздушные пути: проходимы ли у пострадавшего воздушные пути?*

*Дыхание: нормально ли он дышит?*

*Циркуляция крови: стабильный ли у него пульс?*

Эта быстрая проверка позволяет определить, не находится ли жизнь пациента в непосредственной опасности и можно ли заняться его травмами. Если Скотт работает без помощников, он делает еще один важный шаг: прикрепляет на ногу пострадавшего клейкую ленту и записывает на нем время следующей проверки. «Если пациент находится в критическом состоянии, я могу проверять его жизненные показатели каждые три минуты. Если он более стабилен, я выполняю проверку каждые 10 минут. Записать время – самый надежный способ гарантировать, что в запарке вы не забудете этого сделать».

В 13 лет Скотт стал добровольцем в поисково-спасательной команде и с тех пор работал пожарным, парамедиком в службе скорой медицинской помощи, гидом по выживанию в дикой местности, горным проводником и т. д. Во всех этих профессиях протоколы действий в чрезвычайных ситуациях требуют регулярных перепроверок:

Казалось бы, зачем повторять то, что уже сделано, и тратить на это время? Но зачастую такая перепроверка позволяет обнаружить новую информацию. Или лучше осмыслить то, что уже известно. Иногда ситуация постоянно меняется. Например, если у человека сломаны ребра, при первой проверке он может не чувствовать боли из-за выброса адреналина, который действует как обезболивающее. Но когда вы снова проверите его дыхание через 10 минут, то обнаружите проблему.

В отношении проблем действует тот же принцип: недостаточно изучить и сформулировать проблему один раз – необходимо периодически перепроверять свою оценку.

Одна из причин, почему это важно делать, состоит в том, что *проблема может со временем меняться*. Даже если ваш диагноз проблемы изначально был верен, остановиться на нем раз и навсегда так же опасно, как Скотту – провести первичную проверку жизненных показателей и решить, что жизни пострадавшего больше ничего не угрожает. Как пишет исследователь в области инновационных разработок Киз Дорст:

Традиционная модель решения проблем всегда начинается с «определения проблемы»... но, определяя проблему, они [организации] также непреднамеренно замораживают ее контекст, а это чаще всего является серьезной ошибкой, которая подрывает их попытки найти эффективное решение.

Подход на основе повторных проверок также полезен в условиях дефицита времени. Вместо того чтобы пытаться выполнить всеобъемлющую диагностику в

самом начале, лучше оперативно определить проблему, провести быстрый раунд рефрейминга и начать действовать, чтобы вернуться к диагностике проблемы позже, когда вы получите больше информации.

Чтобы сделать регулярную перепроверку проблемы неотъемлемой частью процесса ее решения, вы можете использовать следующие четыре подхода:

**1. В конце каждого раунда рефрейминга планировать следующий раунд.**

Откройте календарь и запишите, когда вы проведете следующую проверку. Их регулярность зависит от «тактовой частоты» вашего проекта, но есть общее правило: лучше проводить такие проверки слишком – чем недостаточно – часто.

**2. Назначить ответственного за рефрейминг.** По словам Скотта, в пожарных бригадах существует должность руководителя тушения пожара, чья задача – следить за развитием пожара и корректировать действия бригады. Вы также можете поручить одному из членов команды отслеживать проблему и, когда что-то меняется, уведомлять других о необходимости очередного раунда рефрейминга.

**3. Сделать рефрейминг регулярным плановым процессом.** Когда Скотт и его коллеги работают в зонах бедствий, у них действует правило: каждые четыре часа собираться на общие оперативные летучки, которые иногда могут длиться всего 15 минут. Команды, использующие так называемые гибкие методологии разработки, часто начинают день со «стендапа» – короткой встречи, на которой каждый член команды делится решаемыми им проблемами. Подумайте, не стоит ли включить короткие сессии рефрейминга в какие-либо из ваших существующих процедур, таких как еженедельные собрания персонала?

**4. Практиковать рефрейминг как образ мышления.** Наконец, при достаточной практике рефрейминг становится автоматической привычкой мышления и наделяет людей своего рода «двойным зрением», позволяющим одновременно держать в фокусе проблему и ее решение. В стремительно меняющихся ситуациях этот навык позволяет людям быстро корректировать видение проблемы и свои действия даже при отсутствии формализованных напоминаний.

## Резюме из главы 9



Возьмите проблемы, которые вы решаете, и разработайте для каждой план движения вперед:

Начинающие решатели проблем стремятся подтвердить свое решение: «*Отличное решение, оно мне нравится! Его нужно реализовать!*» Опытные решатели проблем, напротив, ищут способ опровергнуть свое видение проблемы. Вспомните историю о том, как Эшли разбила мечту Кевина о магазине мороженого, и подумайте, есть ли способ быстро протестировать вашу проблему в реальном мире, чтобы узнать, правильную ли проблему вы решаете?

Чтобы проверить, верно ли вы определили проблему, можете использовать одну из четырех рассмотренных нами тактик:

- **Описать проблему заинтересованным сторонам.** Как команда Startup Cisco, поговорите с заинтересованными сторонами. Не пытайтесь продать им свое видение проблемы. Как подчеркивает Стив Бланк, ваша задача – узнать, резонирует ли оно с их потребностями, и получить от них больше информации.

- **Обратиться к сторонним экспертам.** Если вы подозреваете, что слишком сильно привязаны к своей идее, или если считаете, что ваши люди не дадут вам честной обратной связи, попробуйте привлечь к участию стороннего эксперта. Вспомните историю о том, как Джорджина помогла консалтинговой фирме пересмотреть свои предположения о брендинге и найти гораздо лучший подход.

- **Придумать трудный тест.** Вспомните, как основатели Managed by Q использовали просьбу о предоплате, чтобы узнать истинный настрой потенциальных клиентов. Можете ли вы придумать такой же трудный тест для вашей проблемы (или решения)?

**Прототипировать решение.** Используя метод прототипирования, разработанный Альберто Савойей из Google, команда BarkBox за 73 минуты протестировала идею с винной пробкой. Подумайте, нет ли способа легко и без риска испытать решение вашей проблемы?

Разумеется, это далеко не все способы протестировать проблему. Если вам требуется больше идей, почитайте литературу о стартапах или, еще лучше, пообщайтесь с опытным серийным предпринимателем.

Наконец, прежде чем завершить петлю рефрейминга и переключиться в режим решения, обязательно запланируйте следующий раунд рефрейминга.

## Глава 10

### Три тактические загвоздки



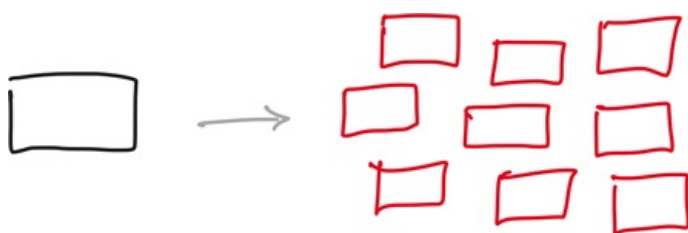
Итак, вы получили все необходимые знания и инструменты, чтобы приступить к рефреймингу проблем. Конечно, чтобы отточить это мастерство до совершенства, вам еще предстоит многому научиться, но вы будете учиться на практике – применяя метод рефрейминга к вашим собственным проблемам на работе и в личной жизни, а также к проблемам ваших друзей, коллег, клиентов и т. д.

Но я считаю необходимым дать вам еще один дополнительный набор знаний и инструментов. Занимаясь решением проблем в реальном мире, вы неизбежно будете сталкиваться с практическими трудностями и препятствиями – например, с ситуациями, когда другие люди сопротивляются процессу рефрейминга, или когда у вас нет ни малейшего представления о том, что вызывает данную проблему.

Об этом мы и поговорим в части III книги. В следующей главе я поделюсь с вами советами, как преодолеть сопротивление рефреймингу. В этой же главе мы рассмотрим, как справиться с тремя распространенными тактическими загвоздками:

1. Как выбрать видение проблемы, на котором следует сфокусироваться (когда у вас слишком много разных видений)?
2. Как выяснить неизвестные причины проблемы (когда вы не понимаете, что происходит)?
3. Как преодолеть бункерное мышление (когда люди сопротивляются привлечению «сторонних советчиков»)?

Эта часть книги призвана служить ресурсом, к которому вы можете обращаться по мере необходимости. Поэтому, если вам не терпится приступить к рефреймингу своих проблем, возьмите этот ресурс себе на заметку и переходите к заключению.



До

После

При первых попытках рефрейминга некоторые люди испытывают разочарование: *«Вначале у меня была одна проблема. Теперь у меня целых десять проблем. Спасибо, Томас, твой метод рефрейминга ну о-о-очень полезен!»*

Чувство разочарования – нормальная часть процесса. Поначалу вас может раздражать, что ваш подход к проблемам лишился былой «простоты», но вскоре вы убедитесь, что это с лихвой компенсируется преимуществами того, что вы перестали решать не те проблемы.

Тем не менее существует вполне конкретный практический вопрос: если в результате рефрейминга вы получили несколько разных видений проблемы, как

понять, на каком из них следует сфокусироваться, а какие проигнорировать?

В некоторых ситуациях, когда речь идет об особо важных проблемах из разряда «реши или умри», имеет смысл методически проанализировать каждое видение и протестировать его в реальном мире. Но в большинстве случаев у вас нет ни времени, ни ресурсов, ни терпения это делать. Вам нужно выбрать одну-две наиболее правдоподобные постановки проблемы и сосредоточиться на их решении по крайней мере до следующего раунда рефрейминга. Как это сделать?

Хотя проблемы реального мира слишком разнообразны, чтобы к ним была применима стандартная формула, я вывел три часто срабатывающих эмпирических правила. Отдавайте предпочтение тем видениям проблемы, которые соответствуют следующим критериям:

- Вызывают удивление.
- Выглядят простыми.
- Могут стать прорывными, если окажутся верными.

Проводя рефрейминг проблемы, люди иногда удивленно восклицают: «*О, я никогда не смотрел на нее под таким углом!*» Участники моих семинаров описывают это почти как физическое ощущение – внутреннее чувство облегчения сродни прозрению, когда проблема вдруг предстает в совершенно новом свете.

Конечно, неожиданное видение проблемы не всегда оказывается верным. Но оно стоит того, чтобы его изучить. Чувство удивления возникает как раз потому, что это видение разрывает ментальный шаблон, в ловушку которого мог попасть владделец проблемы, а это увеличивает шансы на то, что новый взгляд может открыть путь к решению.

Существует распространенное мнение, будто прорывные решения почти всегда связаны со сложными новыми технологиями. Например, функция геолокации на смартфонах использует квантовую механику, атомные часы и спутниковые системы, чтобы точно определять ваше местоположение. Впечатленные подобной сложностью, люди считают, что лучшие решения требуют очень тонких, почти эзотерических подходов к проблеме.

По моему опыту, такое бывает редко. В повседневной жизни хорошие решения (и правильные постановки проблем) отличаются простотой. Вспомните, например, какое решение проблемы бездомных собак нашла Лори Вайз: помогать собакам оставаться у первых хозяев. Лучшие решения в ретроспективе часто кажутся само собой разумеющимися. Когда они найдены, люди удивляются: «*Это же так очевидно! Почему мы не додумались до этого раньше?*»

Поэтому среди разных видений проблемы отдавайте предпочтение более простым. В Средние века философ-монах Уильям из Оккама сформулировал знаменитый принцип «бритвы Оккама», который гласит, что «не следует множить сущности без необходимости». Это такой заумный способ сказать, что, когда вы сталкиваетесь с большим количеством возможных объяснений феномена, следует выбирать тот, что проще.

Подумайте, какая из двух постановок проблемы кажется более верной, если следовать принципу «бритвы Оккама»: *люди не покупают наш продукт, потому что...*



Акцент на простоте – это ориентир, а не железный закон. Некоторые проблемы требуют комплексного, многостороннего подхода. Но, как писал Стив де Шейзер, опираясь на свой богатый терапевтический опыт: «Какой бы ужасающе сложной ни была ситуация, небольшое изменение в поведении одного человека способно привести к глубоким и далекоидущим изменениям в поведении всех вовлеченных лиц».

Наконец, иногда имеет смысл протестировать такое видение проблемы, *в которое вы не верите*.

Рефрейминг по определению построен на оспаривании ваших предположений и убеждений по поводу проблемы. Иногда новой неожиданной точки зрения бывает достаточно, чтобы разорвать ваш ментальный шаблон и заставить вас пересмотреть прежние представления. Но гораздо чаще ваше внутреннее чутье – то, что мы с трепетом называем интуицией, – резко отрицательно реагирует на любую попытку пошатнуть стройную систему убеждений, воздвигнутую в вашей голове. Поэтому, когда дело касается рефрейминга, придерживайтесь правила: *не следует полностью доверять своей интуиции*.

Этот совет может показаться странным. В конце концов, почти вся индустрия личного консалтинга построена на призыве прислушиваться к своей интуиции. Мы склонны доверять нашей внутренней реакции, не особо задаваясь вопросом, чем она вызвана. Но «чутье» – это всего лишь подсознательная квинтэссенция нашего опыта в отношении того, что работало и не работало в прошлом. И здесь кроется ловушка: креативное мышление, как правило, требует выхода за рамки прошлого опыта и разрыва прежних шаблонов, тогда как интуиция всегда опирается на прошлое. Вот почему она далеко не всегда может служить хорошим советчиком в отношении будущего.

В контексте рефрейминга это означает, что, даже если данное видение проблемы противоречит вашему интуитивному чутью, следует задать вопрос: *«Не может ли это видение стать прорывным, если вдруг окажется верным?»* Даже если вы считаете шансы на то, что оно окажется правильным, минимальными, это видение проблемы следует протестировать – разумеется, при условии, что это не потребует чрезмерных ресурсов.

**Программа «Семейный кошелек».** Недавно бывший президент Бразилии Лула да Силва был признан виновным в коррупции и отмывании денег, чем он, как выяснилось, занимался параллельно с реализацией очень успешной программы по борьбе с бедностью под названием «Семейный кошелек».

Как пишет Джонатан Тепперман в своей книге «Исправить систему» (The Fix), эта программа была основана на фундаментально новом подходе: если раньше правительство пыталось улучшить положение бедных семей путем предоставления им различных услуг, то теперь оно стало выделять таким семьям прямую финансовую помощь, которую они могли тратить на товары и услуги по своему усмотрению.

Несмотря на то что такой подход гораздо проще и дешевле – одно исследование показало, что его экономическая эффективность на 30 % выше, чем у традиционного предоставления услуг, – прежде идея раздавать людям деньги решительно отвергалась местными и международными экспертами. Большинство из них считало, что бедные люди будут тратить эти средства на порочные цели или попросту транжирить. Но Лула да Силва сам вырос в бедности и знал, что эти предрассудки ошибочны: бедные люди, особенно матери, тратят деньги с умом. В результате благодаря реализации программы «Семейный кошелек» и ряда других инициатив Бразилия сумела вдвое сократить долю населения, живущего за чертой крайней бедности, – то есть повысить уровень жизни для 36 млн человек – и стать «светлым пятном» в практике борьбы с социальным неравенством для многих других стран.

Я подозреваю, что бразильские политики изначально запустили эту программу

*вопреки своей интуиции.* Они могли мыслить примерно так: «Мы не верим, что бедные люди могут ответственно обращаться с деньгами. Но признаем, что есть небольшая вероятность того, что ошибаемся в этом предположении. И если действительно ошибаемся, такое решение проблемы – предоставление прямой финансовой помощи – будет гораздо более эффективным, чем предоставление бесплатных товаров и услуг. Почему бы нам не провести небольшой эксперимент и не проверить эту идею?»

Какую бы стратегию отбора вы ни использовали, помните, что ваша задача не в том, чтобы выбрать во что бы то ни стало одно видение проблемы и полностью на нем сосредоточиться. Некоторые команды, с которыми я работал, выбирали одно видение как основное и поручали кому-то из членов исследовать другие варианты, которые также казались жизнеспособными. Если от вас не требуется срочного решения, параллельное исследование нескольких вариантов может стоить усилий. В процессе этого вы можете узнать что-то новое о проблеме, и, даже если ни один из этих путей не окажется полезным, впоследствии вы по крайней мере сможете сказать заинтересованным сторонам: «Мы проверили этот путь, и он не сработал».



Представьте, что вы столкнулись с проблемой, но ни первоначальный анализ, ни попытки ее рефрейминга не помогли вам понять, что ее вызывает. Что делать в таком случае?

Мы уже рассмотрели один полезный метод в главе 6: поделиться своей проблемой с широким кругом людей и групп. Здесь я расскажу о двух других способах выявить глубоко скрытые причины проблемы – беседах с людьми и обучающих экспериментах.

Иногда, чтобы проникнуть в суть проблемы, бывает достаточно обычной беседы с правильным человеком – при условии, что вы внимательно слушаете, что он вам говорит.

Несколько лет назад предприниматели Марк Рамадан и Скотт Нортон запустили стартап по производству приправ под маркой Sir Kensington's. Идея состояла в том, чтобы создать более вкусную, здоровую и натуральную альтернативу существующим предложениям.

Два года спустя их продукция в целом продавалась хорошо, спрос увеличивался. Но продажи кетчупа заметно отставали по сравнению с продажами горчицы и майонеза. Проблема была не во вкусе: покупатели с энтузиазмом говорили, что им очень нравится кетчуп, но почему-то не спешили его покупать.

В конце концов Марк и Скотт пришли к выводу, что это может быть связано с формой упаковки. Изначально при запуске линии для всех продуктов было решено использовать квадратные стеклянные банки, чтобы создать премиальный бренд: вместо пластиковых бутылок люди получали приправы в прочных банках, напоминающих о старых добрых временах. Судя по продажам других продуктов, эта стратегия в целом была успешной. Но не в случае кетчупа.

Марк и Скотт горячо обсуждали, стоит ли им переходить на традиционную бутылку для кетчупа. Это было серьезным решением. Изменение должно было затронуть все звенья цепочки поставок и увеличить операционную сложность. Если они

ошибутся, потребуется почти год, чтобы вернуть все обратно. Поэтому Марк и Скотт хотели убедиться, что принимают правильное решение, а для этого нужно было выяснить, что же на самом деле происходит с продажами кетчупа.

Остановитесь здесь и подумайте, что на их месте могла бы сделать большая компания. Директор по маркетингу мог бы провести обширный опрос потребителей или организовать несколько фокус-групп. Или компания могла бы за пару сотен тысяч долларов нанять стороннюю маркетинговую фирму для проведения углубленного этнографического исследования, в ходе которого эксперты скрупулезно изучили бы поведение людей в магазинах и дома.

Все эти методы, безусловно, могут дать полезные сведения, и многие крупные компании успешно используют их для обеспечения роста. Но у стартапа не было необходимых ресурсов, поэтому Марк и Скотт просто начали расспрашивать людей – клиентов, инвесторов и друзей, которые покупали их продукты. Озарение пришло благодаря разговору с одним инвестором, сказавшим им примерно следующее: «Я попробовал образец кетчупа, который вы мне прислали, и он мне очень понравился. Он до сих пор стоит у меня в холодильнике».

Это замечание заставило Марка и Скотта задуматься. Инвестор получил образцы несколько месяцев назад – и, если кетчуп ему действительно так понравился, почему он до сих пор стоит у него в холодильнике? Почему он его не съел?

Разгадка, как оказалось, крылась в том, как большинство людей хранят приправы в своих холодильниках: горчицу и майонез обычно ставят на основных полках, так что при открытии холодильника они хорошо видны, а кетчуп чаще всего располагают на полках на дверце. А поскольку во многих холодильниках стенки боковых полок непрозрачные, тут-то и возникает проблема: на таких полках квадратная банка кетчупа Sir Kensington's попросту не видна. Как сказал Марк: «Человек не видит кетчуп и забывает про него. С глаз долой – из сердца вон».



Выявление этой причины придало Марку и Скотту уверенности в том, что переход на более высокую бутылку себя оправдает. Как только кетчуп в новой бутылке был выведен на рынок, скорость роста его продаж увеличилась на 50 %.

Как показывает эта история, иногда важные подсказки можно получить во время простых разговоров – при условии, что вы *внимательно слушаете, что вам говорят*. Когда инвестор случайно упомянул про «до сих пор» стоящую у него в холодильнике банку кетчупа, многие люди не обратили бы на это внимания. Но Марк и Скотт ухватились за это замечание, которое в итоге привело их к ключевому недостающему аспекту в понимании проблемы.

Как использовать метод бесед? Эта тема, включая правильное слушание и постановку вопросов, широко исследована в науке об управлении и других дисциплинах. Формат этой книги не позволяет мне осветить даже малую ее часть, но вот три основные рекомендации, по которым существует широкий консенсус:

**Переключите свое мышление в режим обучения (проще говоря, заткнитесь и слушайте).** Исследователь в области менеджмента Эдгар Шейн в своей книге «Слушать нельзя указывать» отмечает, что мы часто начинаем разговор с целью высказаться самим. Чтобы метод бесед был эффективным, перед началом разговора напомните себе, что ваша задача – слушать другого человека и получать информацию (учиться).

Кроме того, когда вы обсуждаете проблему в группе, обратите внимание на присущее вам соотношение говорения и слушания. Многие люди, получив пять минут на обсуждение проблемы, тратят четыре минуты на ее изложение и лишь минуту на то, чтобы выслушать идеи других людей. Если вы тоже склонны много говорить, попробуйте побольше слушать – и посмотрите на результат.

**Создайте безопасное пространство.** Как показывают исследования Эми Эдмондсон в области психологической безопасности, общение (и обучение) проходит менее эффективно, когда люди боятся обвинений или по каким-либо причинам не могут говорить свободно. Найдите способы устранить из общения риски или привлечите для проведения бесед третью сторону.

**Не избегайте дискомфорта.** Как мы обсуждали в связи со стратегией «посмотрите в зеркало», иногда, чтобы получить понимание, вы должны быть готовы узнать о себе болезненную правду. Профессор Массачусетского технологического института Хэл Греггерсен и его коллеги подтверждают, что многие успешные бизнесмены считают одной из главных причин своего успеха готовность ставить себя в некомфортные ситуации. Это правило относится и к вашему выбору того, с кем вы говорите: бесполезно просить обратную связь только у тех людей, которые скажут вам лишь приятное.

Если разговоры не дают никаких подсказок относительно природы проблемы, третья стратегия – небольшой *обучающий эксперимент*. Проще говоря, это намеренная попытка сделать что-либо по-новому, не так, как вы делаете это обычно, – и посмотреть, что будет.

Джеремия Зинн применил именно эту стратегию, когда работал на популярном детском телеканале Nickelodeon, создавшем бессмертного деятеля культуры Губку Боба Квадратные Штаны. Джеремия руководил командой по разработке новых продуктов, которая только что создала новое увлекательное приложение для детей от 7 до 12 лет. Тестирование показало, что детям нравится контент, – и действительно, когда приложение было выпущено, многие загружали его на свои устройства. Но затем возникла проблема. Как сказал мне Джеремия: «Чтобы пользоваться приложением, нужно было пройти разовую процедуру регистрации, а для этого авторизоваться в сети домашнего кабельного телевидения. На этом этапе подавляющее большинство детей бросали процесс».

Поскольку обойти требование регистрации было невозможно, команда Джеремии стала думать, как максимально упростить эту процедуру для детей, причем сделать это как можно быстрее: каждый день без решения стоил им сотни пользователей. Для этого они обратились к проверенному инструменту, которым отлично владели: тестированию юзабилити.

«Мы провели сотни А/В-тестов, – вспоминал Джеремия, – пробуя разные последовательности шагов и разные тексты инструкций. Давайте поменяем местами второй и третий шаги и протестируем это на 12-летних детях на Среднем Западе – не будут ли они лучше реагировать?»

У команды были веские основания полагаться на А/В-тестирование. Этот метод проверки юзабилити появился еще в конце 1980-х годов, был популяризован в классической книге Дональда Нормана «Дизайн привычных вещей» и с тех пор стал неотъемлемым и мощным инструментом технологических компаний. Популярный пример – одна из таких компаний протестировала более сорока оттенков синего, чтобы найти правильный цвет для своей поисковой страницы.

Но, как сказал Джеремия: «Мы тестировали и тестировали, а дело не сдвигалось с мертвой точки. Даже лучшие варианты увеличивали уровень регистрации всего на несколько процентных пунктов».

Тогда Джеремия решил попробовать совершенно другой подход:

Мы сосредоточились на сборе и анализе данных, изучая большие группы. Сколько

процентов детей сделали это и не сделали то? И это ни к чему нас не привело. В конце концов у меня возникла идея: вместо того чтобы изучать детей как абстрактных пользователей, почему бы нам не пригласить нескольких из них в офис вместе с родителями, сесть рядом с ними и посмотреть, что происходит, когда они пытаются зарегистрироваться в системе?

Это была поворотная идея. Когда команда Джереми напрямую пообщалась с детьми, стало ясно, что проблема вовсе не в сложности процесса. У детей не возникало проблем с пониманием инструкций или выполнением процедуры регистрации (в наши дни большинство десятилеток взломают вам сайт за пять минут). Проблема была в их эмоциональной реакции: их пугало требование ввести пароль для авторизации в домашней кабельной сети. Для 10-летних детей запрос пароля сигнализирует о том, что они вступают на запретную территорию.



Команда Джереми тут же прекратила попытки исправить процесс регистрации и вместо этого сделала короткое видео, объясняющее детям, что пароль можно попросить у родителей. *Не беспокойся, маленький кузнецик! Не будет никаких неприятностей, если ты спросишь у родителей пароль!* Результат: немедленный рост зарегистрированных пользователей приложения в 10 раз. С тех пор команда Джереми всегда включала в свои процессы разработки продуктов не только A/B-тестирование, но и непосредственные контакты с пользователями.

**Отличие обучающих экспериментов от тестов.** Эта история наглядно показывает разницу между тестированием и экспериментированием. Когда команда Джереми взялась за решение проблемы, она не ограничилась анализом, а протестировала сотни разных вариантов процедуры регистрации на реальных пользователях в режиме реального времени. Если бы вы пришли к ним в офис и сказали: «Парни, вам нужно поэкспериментировать, чтобы понять, в чем дело», они бы посмотрели на вас странным взглядом и ответили: «*Именно этим мы и занимаемся!*»

Загвоздка была в том, что их тесты были сосредоточены не на той проблеме. Только когда Джереми решил выйти за рамки юзабилити-тестирования (*что, если сделать эту кнопку чуть более синей?*) и попробовать совершенно новый подход – *что еще мы можем сделать, чтобы больше узнать о проблеме? чего мы еще не пробовали?* – команда смогла совершить прорыв.

В этом и состоит суть обучающих экспериментов: когда вы застряли на месте, вместо того чтобы упорно продолжать делать то, что вы уже делали, попробуйте сделать что-то совершенно новое – проведите эксперимент, который, возможно, поможет иначе взглянуть на проблему и укажет новый путь к решению.



Большинство людей согласны, что бункерное мышление – это плохо, и исследования в области инноваций и решения проблем подтверждают это. При решении сложных задач команды разнообразные по составу почти всегда превосходят более однородные команды. Вот почему привлечение к процессу рефрейминга так называемых сторонних советчиков – неспециалистов со стороны, не входящих в вашу команду, – зачастую помогает быстро и конструктивно переосмыслить проблемы.

Но на практике такой взгляд со стороны используют гораздо реже, чем следует. В теории люди могут соглашаться с этой идеей, но, когда доходит до дела, говорят что-нибудь вроде:

● *Неспециалисты не понимают специфики нашего бизнеса. Чтобы объяснить им эту проблему, нужны годы. У нас на это нет времени.*

● *Я ведущий эксперт в этой области. Какой смысл привлекать неспециалистов?*

● *Мы пытались это делать, но это не сработало. Все предложенные ими идеи были абсолютно бесполезны.*

Эти реакции указывают на ключевой момент: существуют плохие – и хорошие – способы привлекать неспециалистов. Вот пример правильного подхода от одного руководителя, назовем его Марк Грейнджер.

Вскоре после того, как он возглавил небольшую европейскую компанию, Грейнджер понял, что у них есть серьезная проблема:

*Наши люди не предлагали никаких инноваций.*

Управленческая команда пришла к выводу, что им необходимо развернуть программу обучения сотрудников инновационному мышлению. Но на встрече присутствовала секретарь Марка, Шарлотта, которая вмешалась в обсуждение.

«Я работаю здесь уже 12 лет, – сказала Шарлотта, – и при мне руководство трижды пыталось внедрять разные программы такого рода. Ни одна из них не сработала. Не думаю, что очередной набор модных слов заставит людей изменить отношение».

Присутствие Шарлотты на встрече было неслучайным. Ее пригласил сам Марк. «Я пришел в компанию всего полгода назад, – объяснил он, – и понимал, что Шарлотта хорошо знает, что здесь происходит. Когда у сотрудников возникала проблема, с которой они не хотели обращаться напрямую к руководству, они шли именно к ней. Я подумал, что будет полезно, если она придет и выскажет свое мнение».

Именно так и произошло. Услышав мнение со стороны, руководители поняли, что влюбились в решение – программу обучения персонала, – не разобравшись, в чем состоит проблема. Они начали задавать вопросы и обнаружили, что их первоначальный диагноз был неверным. По словам Марка: «Оказалось, что у многих сотрудников были инновационные идеи, но из-за существующей корпоративной политики они не чувствовали себя вовлеченными в дела компании, поэтому не стремились проявлять инициативу за рамками рабочих обязанностей». То, что топ-менеджеры поначалу сочли проблемой нехватки навыков, на самом деле оказалось проблемой мотивации.

Команда Марка инициировала серию изменений, направленных на повышение вовлеченности персонала, таких как внедрение гибкого рабочего графика,

повышение прозрачности и активное привлечение сотрудников к процессу принятия решений. «Чтобы люди считали себя частью компании и заботились о ней, – сказал Марк, – сначала нужно было показать им, что компания заботится о них и готова им доверять».



В результате за следующие полтора года показатели удовлетворенности работой среди сотрудников выросли вдвое, а текучесть кадров – прежде крупный источник издержек для компании – резко снизилась. Благодаря тому, что люди начали работать с большим энтузиазмом и чаще проявлять инициативу, заметно улучшились финансовые результаты. Четыре года спустя компания была признана лучшим работодателем страны.

Если бы Марк не пригласил Шарлотту на совещание, управленческая команда, скорее всего, внедрила бы программу обучения персонала и потерпела бы неудачу, как и ее предшественники. Так что же необходимо для того, чтобы привлечение к рефреймингу проблем неспециалистов было полезным и конструктивным? Как показывает вышеописанная история, одно из условий – найти правильный *тип стороннего советчика*.

Все мы любим истории о том, как люди со стороны, абсолютно несведущие в затронутой области, решали сложнейшие проблемы, оказавшиеся не по зубам лучшим экспертам: *«Никто из физиков-ядерщиков не смог решить эту проблему! И тут им на помощь пришел фокусник»*.

Такие яркие истории хорошо запоминаются, и преподносимый ими урок в общем и целом подтверждается научными исследованиями. Впечатленные ими, люди полагают, что для получения полезного взгляда со стороны им нужно найти «абсолютных чужаков» – то есть таких людей, которые находятся далеко от их сферы деятельности и максимально отличаются от них самих. Однако, когда речь идет о решении повседневных проблем, этот подход непрактичен по двум причинам:

**1. Организационные трудности.** Чтобы привлечь к процессу таких «абсолютных чужаков», требуется время и силы: где быстро найти фокусника, готового взяться за решение проблемы ядерной физики? В результате многие команды отказываются от этого подхода, прибегая к нему только в случае самых сложных проблем из разряда «реши или умри».

**2. Коммуникативные трудности.** Чтобы воспользоваться преимуществами этого подхода, сначала необходимо ввести этих людей в курс дела, а также преодолеть довольно серьезные расхождения в коммуникативной культуре.

Как вы могли заметить, Шарлотта не была человеком со стороны в абсолютном смысле. Она относилась к категории *«раздвигателей границ»* – так исследователь в области менеджмента Майкл Ташмен называет людей, которые хорошо знают

вашу сферу деятельности, но не являются непосредственно ее частью. Ташмен утверждает, что такие «раздвигатели границ» полезны именно потому, что они предлагают одновременно внутренний и внешний взгляд. Шарлотта не была частью управленческой команды, поэтому смогла бросить вызов их мышлению. В то же время она была достаточно близка к руководству, чтобы понимать его приоритеты и говорить на его языке. И, что самое важное, она хорошо знала дела компании и понимала проблемы сотрудников, поэтому смогла предложить ценное видение.

Общее правило таково: привлечение к процессу сторонних советчиков должно опираться на соизмерение степени его необходимости и требуемых усилий. Когда речь идет о серьезных проблемах, от которых зависит судьба компании, или ситуациях, когда требуется совершенно новое мышление, вы должны приложить все усилия для привлечения действительно разнообразной группы. В тех же случаях, когда такой подход не оправдан, попробуйте найти более простые способы получить взгляд извне.

Как вы могли заметить, Шарлотта не пыталась предложить решение. Она высказала замечание, которое *побудило руководителей самим пересмотреть свое видение проблемы и найти решение.*

Это типичная картина. Люди со стороны по определению не являются экспертами в вашей области и едва ли могут решить вашу проблему (такое случается, но крайне редко). Они нужны не для этого. Их роль – подтолкнуть владельцев проблемы к поиску нового угла зрения. Следовательно, чтобы вклад сторонних советчиков был более эффективным, сделайте следующее:

● **Объясните им, зачем они приглашены.** Они должны понимать, что их задача – помочь владельцам проблемы оспорить существующие предположения и избежать слепых пятен. Попросите у них критического взгляда, а не готовых решений.

● **Предупредите владельцев проблемы, что они должны внимательно слушать.** Подготовьте их к тому, чтобы они ожидали ценных подсказок, а не готовых ответов.

Есть и еще один полезный эффект от привлечения сторонних советчиков: это заставляет владельцев проблемы *объяснить им* свою проблему. Иногда сама по себе необходимость сформулировать проблему в менее специализированных терминах заставляет экспертов по-новому ее переосмыслить.

## Резюме из главы 10



Занимаясь рефреймингом в реальном мире, вы можете столкнуться с тремя типичными тактическими загвоздками. Вот как справиться с каждой из них:

Иногда в результате рефрейминга вы получите вместо одного множество разных видений проблемы. Чтобы выбрать, на чем следует сосредоточить внимание, ориентируйтесь на три критерия. Итак, выберите видение проблемы, которое:

- **Вызывает удивление.** Чувство удивления возникает потому, что новое видение разрывает ментальный шаблон, в ловушку которого вы могли попасть, а это увеличивает шансы на то, что новый взгляд может указать путь к решению.

- **Выглядит простым.** В повседневной жизни правильные постановки проблем (и хорошие решения) редко бывают сложными. Используйте «бриту Окама» и ищите простые ответы.

- **Станет прорывным, если окажется верным.** Даже если данное видение проблемы противоречит вашей интуиции, задайте вопрос: *не может ли оно стать прорывным, если вдруг окажется верным?* Помните о бразильской программе «Семейный кошелек».

Также помните, что не всегда нужно сужать выбор до единственного варианта. Иногда полезно параллельно исследовать два-три разных видения проблемы, которые кажутся наиболее жизнеспособными.

Если у вас нет ни малейшего представления, что вызывает данную проблему, существует три способа выяснить это. Один из них – поделиться проблемой с максимально широким кругом людей и групп (мы рассмотрели его в главе 6). Два других:

- **Побеседуйте с людьми.** Помните историю о том, как производители приправ Sir Kensington's разгадали тайну отстающих продаж кетчупа благодаря беседам с людьми и умению внимательно слушать? С кем вы можете поговорить, чтобы больше узнать о вашей проблеме?

- **Проведите обучающий эксперимент.** Помните, как Джереми Зинн из Nickelodeon решил проблему с регистрацией детей в приложении благодаря тому, что попробовал совершенно новый подход? Подумайте: можете ли вы сделать что-то по-новому – провести эксперимент, который может открыть вам двери к новому пониманию?

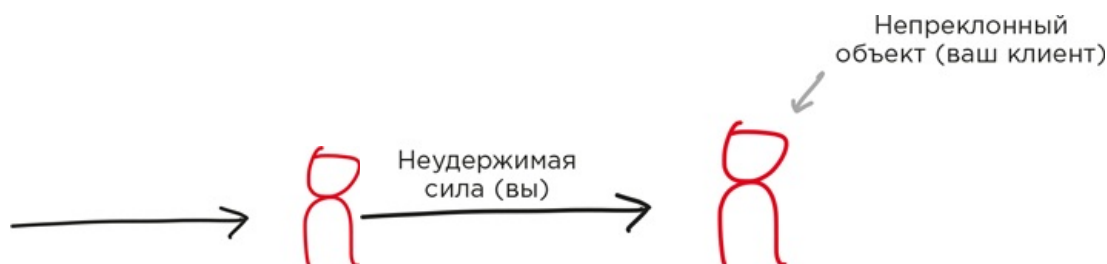
Чтобы воспользоваться преимуществами взгляда со стороны, как это сделал Марк Грейнджер, сделайте следующее:

- **Найдите «раздвигателей границ».** Привлечение разнообразной группы сторонних советчиков к рефреймингу проблемы – очень мощный метод, но не всегда доступный. К счастью, во многих случаях можно обойтись меньшими усилиями. Помните, что привлечение к участию людей, которые находятся поблизости и хорошо знакомы с вашей сферой деятельности (таких как Шарлотта), может сыграть решающую роль.

- **Просите у них критического взгляда, а не готовых решений.** Сторонние советчики нужны не для того, чтобы решить вашу проблему, а чтобы задать вопросы и бросить вызов вашему мышлению. Напомните всем об этом, прежде чем начинать обсуждение.

## Глава 11

### Когда люди сопротивляются рефреймингу



Предположим, вы выступаете в роли консультанта и ваша задача – помочь другому человеку решить его проблему. Если вам повезло, между вами и владельцем проблемы существуют доверительные отношения: клиент полностью вам доверяет; коллега уважает ваш опыт; друг знает, что вы действуете в его лучших интересах. Это идеальные условия, чтобы помочь человеку исследовать и, возможно, пересмотреть то видение проблемы, которого он придерживается.

К сожалению, так бывает не всегда. Вот еще несколько типичных сценариев:

- Клиент может доверять вам как эксперту в одной области, но сомневаться в вашей компетенции в других областях: *«Он отличный разработчик, но что он смыслит в стратегии?»*
- Он может подозревать конфликт интересов: *«Он просто пытается обеспечить себе дополнительный бизнес. Типичный консультант!»*
- Он может рассматривать вашу роль иначе, чем вы сами: *«Вы консультант, вот и ищите решение».*
- В случае с коллегами дело может осложняться разницей в статусе: *«Кто такой этот выскочка, чтобы бросать вызов моему авторитету?»*
- Наконец, клиент может попросту к вам не прислушиваться: *«Я прекрасно умею слушать людей, но не желаю слышать ваши аргументы!»*

Все это затрудняет эффективный рефрейминг проблемы. Поэтому в этой главе я расскажу, как преодолеть две самые распространенные формы сопротивления клиентов:

● **Сопротивление рефреймингу:** когда люди не признают необходимость изучения и, возможно, переосмысления проблемы.

● **Отрицание:** когда люди отвергают конкретный диагноз, к которому привел рефрейминг.

Для простоты здесь и далее я называю владельцев проблемы коротким словом «клиент». Все предложенные здесь рекомендации в равной мере применимы к ситуациям с друзьями, боссами, деловыми партнерами и даже с другими членами вашей команды, когда вы пытаетесь решить общую проблему.

Как провести рефрейминг проблемы, когда не вы контролируете ситуацию? Вот несколько действенных приемов.

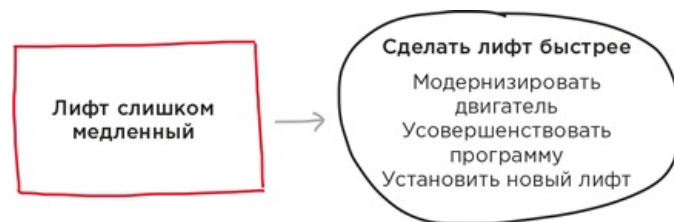
В целом я рекомендую более неформальный, импровизированный подход к рефреймингу. Тем не менее у формализованного подхода есть одно большое преимущество: он помогает «легализовать» этот процесс для клиентов.

Эту тактику используют многие агентства-разработчики, на чьих сайтах часто можно увидеть профессионально выстроенные карты процессов, объясняющие их

методологию. Когда клиенты видят хорошо проработанные инструменты с солидным профессиональным глянцем, они, как правило, с большей готовностью соглашаются с необходимостью рефрейминга проблемы.

Одним из таких инструментов является канва рефрейминга. Вы также можете разработать собственный набор инструментов, адаптированных к тем типам проблем, с которыми вам обычно приходится работать. (Я настоятельно рекомендую воспользоваться услугами дизайнера, прежде чем показывать что-либо клиентам, – поверьте, эта инвестиция себя оправдает.)

Перед тем как встретиться с потенциальным скептиком, отправьте ему эту книгу или копию моей статьи «Ту ли проблему вы решаете?» в *Harvard Business Review* (или любую другую книгу или статью о рефрейминге, которая вам нравится). Даже если он ничего из этого не прочтет, само наличие статей и книг убедит его в важности рефрейминга проблем и заставит к вам прислушаться.



Если у вас нет возможности заранее предоставить клиенту информацию о рефрейминге, расскажите ему о проблеме медленного лифта. Эта короткая история производит на людей впечатление. Иногда одной ее бывает достаточно, чтобы клиент осознал всю ценность рефрейминга.

Некоторые клиенты ненавидят, когда им пытаются давать советы, как бы деликатно вы это ни делали. В таких случаях хороший подход – рассказать истории о других компаниях или людях и позволить клиенту самому провести параллели с собственной ситуацией.

Эксперт по инновациям Клейтон Кристенсен использовал эту тактику с генеральным директором Intel Эндрю Гроувом. Хорошо зная характер топ-менеджеров, Кристенсен не давал прямых советов, когда Гроув спрашивал его мнение. Вместо этого он говорил: «*Позвольте рассказать вам, что я видел в другой компании/отрасли...*» По словам Кристенсена, при помощи таких историй он доносил свои идеи до Гроува гораздо эффективнее, чем если бы высказывал их напрямую. (Кстати говоря, этот метод может сработать и с людьми, отрицающими диагноз проблемы.)



Как отмечает профессор Колумбийского университета Тори Хиггинс, люди отличаются в том, что их мотивирует и как они, соответственно, оценивают новые идеи. Для одних важна возможность *добиться успеха*, получить какой-либо выигрыш или преимущества. Другими движет желание *избежать неудачи* и потерь.

Вы должны учитывать это различие в мотивации, когда объясняете необходимость рефрейминга. Исходя из своего опыта общения с клиентом, сфокусируйтесь на том или другом варианте:

**Фокус на успехе.** «Если мы хотим стать номером один на этом рынке, мы не должны играть в ту же игру, что и наши конкуренты. Помните, как Apple завоевала лидерство на мировом рынке смартфонов благодаря тому, что сосредоточилась на софте, а не на железе? Что, если мы переосмыслим эту ключевую проблему и сможем найти возможность для такого же прорыва?»

**Фокус на избегании неудачи.** «Меня беспокоит, что мы решаем не ту проблему. Помните, как Nokia сосредоточилась на совершенствовании аппаратного, а не программного обеспечения своих мобильных телефонов и проиграла в конкурентной борьбе? Что, если мы совершаем похожую ошибку?»

Клиенты могут говорить, что у них нет времени на переосмысление проблемы, но подлинная причина часто кроется в их эмоциях. Чтобы контролировать эту ситуацию, полезно знать о таком психологическом феномене, как *избегание завершенности / стремление к завершенности*, который представляет собой спектр поведенческих моделей между двумя полюсами:

● **Избегание завершенности.** Такие люди не любят слишком быстро двигаться вперед, даже если речь идет о маленьком шаге. *«Мне кажется, мы слишком спешим. Нам нужно гораздо больше данных, прежде чем будем готовы действовать».* Если не управлять этими эмоциями, процесс рефрейминга и решения проблемы может затянуться слишком надолго.

● **Стремление к завершенности.** Такие люди не любят рассматривать множество вариантов и предпочитают сосредоточиться на первом же правдоподобном видении проблемы: *«Какой смысл обсуждать это дальше? У нас уже есть подходящее объяснение. Давайте действовать!»* Неопределенность и долгие размышления доставляют им психологический дискомфорт, что заставляет их слишком быстро переходить в режим решения.

С каким бы из двух типов людей вы ни работали, их эмоции могут мешать процессу. Чтобы предотвратить это, объясните им быстрый итеративный характер процесса рефрейминга, цель которого – уравновесить размышление и действие. С одной стороны, обязательные периодические раунды рефрейминга гарантируют, что проблема будет исследована и понята должным образом, даже если ее владелец – человек действия. С другой стороны, ограничение продолжительности раундов рефрейминга и обязательное правило всегда заканчивать их конкретным планом действий сводят к минимуму риск аналитического паралича.

Я также всегда предупреждаю клиентов, что разочарование – неизбежная часть рефрейминга проблем. Лучше испытать разочарование раньше, чем позже, – скажем, спустя несколько месяцев, на протяжении которых вы двигались не в том направлении (если вы слишком поспешно стремитесь к завершенности) или стояли на месте (если вы, наоборот, ее избегаете).

Если вышеуказанная тактика не помогла убедить клиента потратить время на рефрейминг, попробуйте другие, более тонкие способы это сделать.



Иногда самый действенный способ запустить процесс рефрейминга – пригласить правильных «гостей» и позволить им сделать работу за вас. Подумайте, можете ли вы привлечь к обсуждению кого-то, чья точка зрения побудит клиента иначе взглянуть на свою проблему? (Также см. раздел о преодолении бункерного мышления в главе 10.)

Полезный прием при работе с группой – заранее узнать, как каждый из ее членов видит проблему. Вы можете написать каждому примерно следующее электронное письмо: «Привет, Джон! На следующей неделе мы собираемся обсудить низкие показатели вовлеченности персонала. Не могли бы вы коротко написать мне, в чем, по-вашему, состоит проблема?»

Распечатайте эти формулировки и зачитайте их на встрече. (Имена авторов можно не указывать, если вы считаете, что это поможет обсуждению.) Это мощный способ запустить процесс рефрейминга, поскольку он наглядно показывает людям,

насколько по-разному все видят проблему.

Рефрейминг основан на итеративном подходе. Если клиент упорно не хочет диагностировать проблему в начале процесса, попробуйте повторить попытку позже, когда он и вы соберете больше информации.

Помогая клиентам с рефреймингом проблем на протяжении многих лет, я заметил одну важную закономерность: *мы часто влюбляемся в такое видение проблемы, которое позволяет нам избежать изменений*. Если вы считаете, что корень проблемы в личности вашего партнера, в ориентированной на неприятие риска корпоративной культуре, в состоянии мировой экономики или в удручающе негибких законах физики, – тогда, разумеется, вы ничего не можете с этим поделать. Такое признание собственного бессилия может быть весьма комфортным.

Иногда более конструктивное видение проблемы бросается в глаза – по крайней мере, внешним наблюдателям, – но человек может его упорно не замечать или же категорически отрицать. Почему? Вот несколько возможных причин:

● **Это видение проблемы заставляет вас посмотреть в лицо неприятной правде.** В XIX веке многие доктора упрямо отрицали необходимость мыть руки: если бы они признали, что болезнетворные микробы действительно существуют, им бы также пришлось признать горькую правду, что они непреднамеренно стали причиной смерти многих своих пациентов.

● **Это видение проблемы предполагает решение, которого вы хотели бы избежать.** Например, человек, имеющий проблемы с алкоголем, может отрицать такую постановку проблемы, чтобы избежать лечения.

● **Это видение проблемы противоречит другим замешанным здесь стимулам.** Например, политик может быть привержен, сознательно или нет, определенному (неверному) видению проблемы, потому что это продвигает интересы его избирателей – или, что гораздо проблематичнее, его финансовых спонсоров. Как метко заметил писатель Эптон Синклер: «Трудно заставить человека что-то понять, когда его зарплата зависит от того, что он этого не понимает!»

Не все эти препятствия преодолимы с помощью рефрейминга, но, по крайней мере, они могут быть выведены на поверхность. И во многих случаях ситуация не так безнадежна. Вот несколько советов, что делать, если клиент отрицает ваш диагноз.



← Зеркало:  
не ошибаюсь ли я?

Консультанты нередко попадают в ловушку собственной непогрешимости: *«Я знаю лучше, а клиент сопротивляется просто потому, что он глуп»*. Уверенность в себе – это хорошо, но многочисленные исследования показывают, что даже абсолютная уверенность в чем-либо не гарантирует, что вы не ошибаетесь.

Прежде чем начинать кампанию по переубеждению клиента, остановитесь и спросите себя: *«Не могу ли я ошибаться?»* Иногда такое сопротивление со стороны клиента свидетельствует о том, что здесь кроется что-то важное, порой на подсознательном уровне, что он не всегда может выразить словами, а вы могли упустить из виду.



Предположим, вы полностью уверены в своем диагнозе. Тем не менее, прежде чем переходить в режим решения, подумайте, правильно ли вы диагностировали проблему. Действительно ли клиент просто глуп? Или же за его отрицанием кроется что-то другое? Вот несколько уже знакомых вам стратегий, как провести рефрейминг проблемы:

**Посмотрите за рамки проблемы.** Не могут ли существовать какие-либо аспекты ситуации, о которых вы не знаете? Вспомните историю Розы Якоб (из главы 8), которая за парой стаканов мартини выяснила, что клиент упрямо отклонял ее совет не из-за глупости, а потому, что его премия зависела от другого решения (вирусного видео на YouTube).

**Переосмыслите цель.** Вам действительно нужно получить одобрение заинтересованных сторон или же есть способ достичь вашей (или их) цели без этого? Также помните, что иногда сохранение доверительных отношений может быть важнее, чем решение этой конкретной проблемы.

**Посмотрите в зеркало.** Иногда люди могут сопротивляться рефреймингу из-за вас. Возможно, вы плохо скрываете свое снисходительное отношение к клиенту. Или не уделите достаточного внимания тому, чтобы понять, что его глубоко тревожит. Как всегда, при столкновении с проблемой подумайте: какую роль вы могли сыграть в ее возникновении?

Если клиент не прислушивается к вам, он может прислушаться к фактам. Можете ли вы найти какие-то данные, которые переубедят клиента вместо вас? Вспомните, как Крис Дейм получил честную обратную связь у сотрудников – и эти факты сами заставили клиента пересмотреть свое видение проблемы и сосредоточиться не на исправлении программной платформы, а на изменении неэффективной системы стимулирования.

Кстати, Крис Дейм поделился со мной одной забавной историей о силе фактов: еще во времена дискет их команда разработала новый компьютер с не совсем обычным дизайном: узкое вентиляционное отверстие было проделано в передней части корпуса и очень напоминало прорезь дисковод. Консультант попытался убедить их, что пользователи обязательно будут путать то и другое, но инженеры были уверены, что среди пользователей нет таких «чайников». Тогда консультант привел неопровержимое доказательство: он предложил генеральному директору компании протестировать прототип и затем показал инженерам видеозапись, на которой их собственный босс несколько раз по ошибке пытался засунуть дискету в вентиляционное отверстие вместо дисковода.

Иногда клиенты так твердо уверены в своем видении проблемы, что отвергают любой другой диагноз. В этом случае попробуйте принять их логику, а затем найти логические неувязки в их рассуждениях.

Вот запоминающийся пример от Стива де Шейзера (одного из создателей ориентированной на решение краткосрочной терапии), наглядно иллюстрирующий

этот подход. Один из его клиентов, бывший военный, в начале своей карьеры работал в ЦРУ. У клиента был счастливый брак, двое детей, но в последнее время им овладела параноидальная идея: он считал, что ЦРУ хочет его убить. За последние полтора месяца в его автомобиль дважды въезжали сзади, что он считал не случайными происшествиями, а преднамеренными покушениями на его жизнь. Он везде искал скрытые микрофоны и даже разобрал семейный телевизор. И, что тревожило его жену больше всего, по ночам начал патрулировать дом с заряженным оружием в руках.

Де Шейзер знал, что переубеждать клиента бесполезно – его жена безуспешно пыталась сделать это последние полтора года. Поэтому де Шейзер выбрал другой подход:

Прежде всего я сделал вид, что принимаю историю клиента за чистую монету, и стал разговаривать с ним так, будто за ним действительно охотится ЦРУ. Затем я начал искать, что не так в его истории. Это было очевидно: два покушения на его жизнь с треском провалились. Когда ЦРУ планирует кого-то убить, оно берет и убивает. Поэтому возникает вопрос: почему ЦРУ посылает таких некомпетентных убийц? Почему он до сих пор жив?

Примечательно, что де Шейзер не использовал аргумент неудавшихся убийств, чтобы напрямую опровергнуть убеждения клиента: *«Это доказывает, что вы ошибаетесь!»* Вместо этого он просто указал на проблему: *«Не странно ли, что вас еще не убили? Вы же работали в ЦРУ и знаете, как быстро и профессионально эти парни расправляются с теми, кто им мешает, верно?»* Он предложил клиенту подумать об этом до следующего сеанса и сменил тему. Такой подход, вместе с рядом других вмешательств, в конечном итоге помог вылечить человека от его заблуждения.

По словам де Шейзера, ключевой принцип – не опровергнуть напрямую ошибочное убеждение, а *вызвать у человека сомнения в его правильности* и позволить ему самостоятельно прийти к верному заключению.

Иногда клиент настаивает на определенном решении, которое ему нравится. В таком случае вы можете подготовить два решения: один вариант по запросу клиента и второй вариант, который вы считаете лучшим. Разумеется, этот подход имеет смысл только при условии, что разработка второго решения не требует слишком много времени и сил.



И будьте осторожны. Никогда не забывайте, что клиенты знают свои проблемы лучше, чем вы, просто не всегда могут их хорошо объяснить.

Если клиент категорически отказывается слушать ваши доводы, позвольте ему потерпеть неудачу. Так он получит быстрый и болезненный урок, который настроит его на сотрудничество. Вот как этот подход использовал предприниматель по имени Энтони, сооснователь успешного стримингового сервиса.

В какой-то момент, чтобы запустить свой сервис в новых странах, Энтони и его партнер Джастин привлекли финансирование от нескольких новых инвесторов. Предприниматели ожидали, что новые инвесторы будут пассивными наблюдателями, но те принялись активно вмешиваться в процесс принятия решений и планирования. Как сказал мне Энтони:

По опыту мы знали, что нельзя просто взять наш сервис «как есть», ничего в нем

не меняя, и запустить его на новом рынке. Сначала его нужно было адаптировать к местному контенту и предпочтениям потребителей. А для этого нам требовался бюджет, чтобы нанять здешних специалистов, и определенное время для тестирования и проверки качества.

Но наши инвесторы не хотели ничего слушать. Они считали, что без всего этого можно обойтись, и настаивали на том, чтобы мы запустили сервис немедленно. До нас они уже проинвестировали несколько успешных проектов, поэтому были уверены в себе и относились к нам примерно так: *«Мы научим этих медлительных парней, как захватывать рынки»*.

Энтони знал, что это неправильный подход, но также понимал две вещи: во-первых, борьба за власть может испортить их отношения с инвесторами; во-вторых, что еще важнее, если они с Джастином настоят на своем, они не смогут доказать инвесторам, что те ошибаются. Поэтому он решил уступить их требованиям.

Выход на новый рынок – это не попытка из разряда «сделай или умри»: если вы потерпите неудачу в первый раз, вы всегда можете повторить попытку позже. Мы сделали то, что от нас требовали инвесторы, и запуск провалился. Эта неудача помогла им осознать свой промах.

После этого они без возражений утвердили бюджет, необходимый для адаптации сервиса под новые рынки, и стали уважительно относиться к опыту Энтони и Джастина.

У такой тактики есть свои ограничения: если неудача грозит быть очень дорогостоящей или нанести ощутимый ущерб, вы вряд ли можете позволить себе такой обучающий опыт. Но если неудача не сопряжена с большими издержками, иногда вам стоит заплатить эту цену, рассматривая это как инвестицию в построение лучших отношений. Некоторым людям просто необходимо один-два раза врезаться лбом в стену, прежде чем они прислушаются к вашей подсказке, где находится дверь.

Несколько лет назад Samsung создала европейское подразделение по инновациям, в задачу которого входило выявлять перспективные идеи и продавать их штаб-квартире Samsung в Корее. Но, как сказал мне руководитель подразделения Люк Мэнсфилд:

У принимающих решения лиц в корейской штаб-квартире не было желания рисковать, поэтому они отвергали все наши прорывные идеи, сопряженные с высоким риском. Но мы не стали усиливать напор, а вместо этого начали предлагать им более безопасные идеи, которые обладали меньшим потенциалом, но помогали этим людям в карьерном росте. В конце концов они начали нам полностью доверять, так что теперь мы можем продавать им более рискованные идеи, которые ведут к действительно прорывным инновациям.

Как профессионалы, мы, разумеется, хотим всегда все делать правильно. Но иногда лучшая тактика для развития долгосрочных и конструктивных отношений – это принять неудачу и постепенно завоевать доверие клиента, добившись того, чтобы ваш голос приобрел для него значимый вес.

## Резюме из главы 11



Если люди отказываются тратить время на рефрейминг, попробуйте следующие способы:

- Предложите формализованный процесс и «профессиональные» инструменты.
- Заранее подготовьте клиентов – например, отправьте им статью или книгу о рефрейминге.
- Расскажите о проблеме медленного лифта.
- Поделитесь историями других клиентов.
- Сформулируйте необходимость рефрейминга в соответствии с мотивацией клиентов: для них важнее добиться успеха или избежать неудачи?
- Уделите внимание их эмоциям (избегание завершенности / стремление к завершенности).
- Пригласите сторонних советчиков – и позвольте им сделать работу за вас.
- Заранее соберите формулировки проблемы среди членов группы: как каждый из них видит эту проблему?

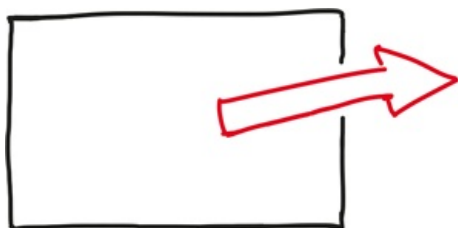
Если ничто из этого не сработало, вы можете отложить рефрейминг и повторить попытку позже – или же провести его исподтишка.

Если люди отрицают определенные аспекты проблемы или ее диагноз, вот что вы можете сделать:

- Начните с вопроса: не могу ли я ошибаться? Соппротивление клиента вашему диагнозу может свидетельствовать не о его упрямстве, а о том, что вы упускаете что-то важное.
- Проведите рефрейминг проблемы отрицания: не кроется ли здесь что-то другое?
- Найдите факты, которые убедят клиента вместо вас.
- Примите его логику, а затем найдите в ней слабое место. Вспомните историю де Шейзера, который заставил клиента засомневаться в его видении ситуации, задав вопрос: если за ним охотится ЦРУ, почему он до сих пор жив?
- Подготовьте два решения. В некоторых случаях возможно разработать «двойное» предложение, одновременно решающее проблему, заявленную клиентом, и ту проблему, которую вы считаете правильной.
- Позвольте клиенту один раз потерпеть неудачу, если это не сопряжено с большими издержками.
- И выиграйте следующую битву: сосредоточьтесь на развитии доверительных отношений.

## Заключение

### Пара слов перед расставанием



Прежде чем завершить наше совместное путешествие, я хотел бы вернуться назад во времени и познакомить вас с замечательным ученым конца XIX века – Томасом Чемберлином.

Чемберлин был геологом и одним из первых современных мыслителей, предостерегавших своих коллег об опасности влюбляться в собственные теории. Вот как он выразил эту мысль в своей статье в журнале *Science* в 1890 году, когда академические журналы еще позволяли писать выразительным литературным языком:

Разум с удовольствием задерживает свой взор на фактах, которые счастливо падают в объятия созданной им теории, и испытывает естественную холодность по отношению к тем, которые противятся этому. Движимый интуитивным желанием подтвердить созданную им конструкцию, наш разум производит соответствующий отбор феноменов.

Сегодня мы называем это *предвзятостью подтверждения*, и разрушительное воздействие этой когнитивной ошибки на наше мышление убедительно доказали исследователи в области поведенческой экономики. Как только вы влюбляетесь в свою теорию (Чемберлин сравнивал это с родительской привязанностью), вы рискуете стать фатально слепым к ее недостаткам.

Научное сообщество во времена Чемберлина признавало его опасения, и многие ученые видели решение проблемы в том, чтобы заменить *теорию* другим инструментом – *рабочей гипотезой*.

В отличие от теории рабочая гипотеза понималась как временное, пробное объяснение. Ее главной целью было задать направление и рамки для дальнейших исследований, призванных проверить – и, соответственно, подтвердить или опровергнуть – данную научную идею. Пока же такое тестирование не было проведено, рабочую гипотезу следовало рассматривать с должной осторожностью. Как мы бы сказали сегодня, «не придавать ей большого значения».



Решение казалось здравым, но Чемберлина оно не устраивало. По опыту он хорошо знал, что, *когда вы рассматриваете всего одно объяснение* – с какими бы оговорками вы это ни делали, – вероятность привязаться к нему слишком велика. Так уж устроен человек, что не может не любить своего единственного ребенка, пусть даже это всего лишь интеллектуальное детище. Так где же выход?

Решение, предложенное Чемберлином, состояло в том, чтобы изначально создавать несколько рабочих гипотез – то есть одновременно исследовать несколько разных объяснений происходящего. Таким образом, вы делаете себе

прививку от опасной влюбленности в конкретную идею. Согласитесь, очень напоминает одно из главных правил рефрейминга – генерировать и рассматривать несколько разных видений проблемы.



Предложенный Чемберлином подход был призван устранить предвзятость подтверждения в сфере науки. Но эти принципы напрямую применимы и к сфере рефрейминга проблем. Вот они:

- Никогда не ограничивайтесь только одним объяснением.
- Изучайте несколько объяснений одновременно, пока эмпирическое тестирование с достаточной степенью надежности не выявит лучшее из них.
- Будьте готовы к тому, что наилучшее объяснение может быть комбинацией нескольких разных объяснений.
- Будьте готовы отказаться от этих объяснений, если позже вы наткнетесь на гораздо лучшую идею.

В начале XXI века люди продолжают наступать на те же грабли, о которых Чемберлин предостерегал в конце позапрошлого века:

- При столкновении с проблемой мы немедленно начинаем искать объяснение: *«Что происходит? В чем причина? Кто виноват?»*
- Как правило, мы быстро находим правдоподобное объяснение: *«Треть собак попадают в приюты, потому что от них отказываются хозяева? Объяснение очевидно: их хозяева – плохие люди».*
- На этом мы заканчиваем исследование проблемы и переходим в режим решения: *«Таким людям нельзя разрешать брать домашних животных. Как мы можем ужесточить наши процессы проверки потенциальных владельцев, чтобы отсеивать “плохих людей”?»*

Эта цепочка – болевая точка → неверная постановка проблемы → плохое решение – влечет за собой разочарования и растрату нашего потенциала. Лекарство, которое предлагает Чемберлин, состоит не в том, чтобы более тщательно анализировать любимую теорию (проблему) или делать вид, что мы подходим к ней более объективно. Лучшая прививка от влюбленности в плохую идею – изначально генерировать и изучать несколько разных идей и помнить о том, что проблемы почти всегда имеют более одного решения.

Я надеюсь, что эта книга дала вам все необходимые инструменты, чтобы стать успешным рефреймером – и решателем – проблем. И в заключение хочу дать вам еще два коротких совета, что делать после того, как вы перевернете последнюю страницу.

Во-первых, я рекомендую вам **целенаправленно практиковать метод рефрейминга**. Как указывал Чемберлин, при достаточной практике рефрейминг становится автоматической привычкой мышления. «Вместо простой

последовательности мыслей в линейном порядке, – писал он, – наш разум, похоже, обладает способностью одновременно видеть вещи с многих различных сторон».

Начните применять этот метод к мелким и крупным проблемам, с которыми вы сталкиваетесь на работе, дома, в социуме, и, если на то пошло, даже к глобальным проблемам, которые вас волнуют. Чем больше вы практикуетесь, тем более опытным – и успешным – решателем проблем становитесь.

Во-вторых, я рекомендую **вам поделиться этим методом хотя бы еще с одним человеком в вашей жизни**. Проблемы теряют угрожающие размеры, когда вы противостоите им не в одиночку, и это верно вдвойне, если люди рядом с вами тоже знают, что такое рефрейминг. Вот несколько идей:

- Поделитесь этим методом со своей командой, чтобы они понимали, о чем идет речь (и могли помочь), когда вы говорите о необходимости переосмыслить проблему.
- Поделитесь им с хорошим другом или другим значимым для вас человеком, к которому вы обращаетесь за советом, когда у вас возникают проблемы. Также поделитесь этим методом с теми, кто обращается за советом к вам.
- Поделитесь им с вашим боссом, службой управления персоналом или кем угодно другим, у кого есть возможность внедрить этот метод в вашем рабочем окружении.
- И, если вы считаете, что эта книга заслуживает более широкой аудитории, поделитесь своим мнением о ней онлайн или любым другим способом.

На этом, мой дорогой читатель, наша поездка на лифте подошла к концу. О силе рефрейминга нам хорошо известно по крайней мере со времен Чемберлина, однако многие люди и организации по-прежнему продолжают тратить колоссальные ресурсы на решение не тех проблем. Я считаю это чистой воды безумием и уверен, что в наших силах это изменить.

Итак, начнем!

## Приложение

### Рекомендованная литература

На сайте книги по адресу вы найдете дополнительные ресурсы:

- базовый гид по теории;
- контрольные списки;
- разные варианты канвы рефрейминга для печати;
- и много других полезных материалов.

На сайте также имеется информация о **докладах, семинарах, тренингах и широкомасштабных лицензионных программах обучения** для тех, кто хочет более широко внедрить рефрейминг в своих организациях.

Ниже я представляю мой личный выбор литературы, а не полный и окончательный список. В целом я отдавал приоритет книгам практической направленности. Если вам требуется больше теории, на сайте книги вы найдете имена ведущих теоретиков в области рефрейминга.

Если вы готовы прочитать всего одну книгу, пусть это будет потрясающая книга **Чипа и Дэна Хизов «Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете»** (М.: МИФ, 2016). Широко рассматривая тему принятия решений и решения проблем, она служит отличным дополнением к этой книге. Как и предыдущие книги Хизов «Сделано, чтобы прилипнуть: Почему одни идеи выживают, а другие умирают» (М.: МИФ, 2018) и «Переключайтесь: Как меняться, когда это непросто» (М.: МИФ, 2018), эта основана на научных исследованиях и предлагает полезнейший набор практических инструментов.

Прочитайте книгу **Дженнифер Риль и Роджера Мартина «Принятие решения как создание дилеммы: Руководство по интегративному мышлению для лидера»** [Jennifer Riel and Roger L. Martin, *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking* (Boston: Harvard Business Review Press, 2017)]. Опираясь на впечатляющий массив исследований Роджера Мартина, авторы дают полезные советы, как работать с ментальными моделями и принимать лучшие решения в бизнесе.

Книга **Лизы Сандерс «Каждый пациент рассказывает свою историю: Медицинские загадки и искусство диагностики»** [Lisa Sanders, *Every Patient Tells a Story: Medical Mysteries and the Art of Diagnosis* (New York: Broadway Books, 2009)] написана для непрофессионалов и предлагает увлекательную возможность заглянуть в область медицинской диагностики.

В своей книге **«Праведный разум: Почему хорошие люди разделены политикой и религией»** [Jonathan Haidt, *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion* (New York: Pantheon, 2012)] **Джонатан Хайдт** анализирует, почему консервативные и прогрессивные избиратели по-разному формулируют стоящие перед обществом проблемы.

Книга **Киза Дорста «Инновационная структура: Как создать новое мышление на основе дизайн-мышления»** [Kees Dorst, *Frame Innovation: Create New Thinking by Design* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2015)] предлагает углубленное исследование центральной роли рефрейминга в дизайнерской практике. Особенно сильна здесь теоретическая часть.

Классическая книга **Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры без поражения. Гарвардский метод»** (М.: МИФ, 2012) – первая в списке, которую вы должны прочитать на эту тему. Вторая – книга **Дугласа**

**Стоуна, Брюса Паттона и Шейлы Хин «Трудные разговоры. Как обсуждать самые важные вопросы с начальством, супругой, друзьями, детьми и клиентами»** (М.: Попурри, 2004). Книга содержит множество примеров проблем, которые были разрешены благодаря новому взгляду на мотивацию других людей. Третья книга – **«Никаких компромиссов. Беспримиренные переговоры с экстремально высокими ставками»** (М.: Эксмо, 2020), написанная **Крисом Воссом**, бывшим переговорщиком ФБР, который специализировался на переговорах об освобождении заложников.

Преподавателям, которые хотят научить своих студентов искусству задавать вопросы, рекомендуется прочитать книгу **Дэна Ротстейна и Лус Сантаны «Всего одно изменение: Научите студентов задавать собственные вопросы»** [Dan Rothstein and Luz Santana, *Make Just One Change: Teach Students to Ask Their Own Questions* (Cambridge, MA: Harvard Education Press, 2011)]. Эта книга, основанная на работе Ротстейна и Сантаны в Институте правильных вопросов, предлагает подробное руководство, как использовать разработанный ими метод постановки вопросов в учебных условиях.

Лучшее руководство в этой области – пособие **«Стратегии творческого решения проблем» Скотта Фоглера, Стивена Лебланка и Бенджамина Риццо** [H. Scott Fogler, Steven E. LeBlanc, and Benjamin Rizzo, *Strategies for Creative Problem Solving*, 3rd ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2014)]. В книге также представлен обзор наиболее распространенных систем решения проблем.

Для людей, которые не могут обойтись без солидного фундамента математических уравнений, есть замечательная книга **Збигнева Михалевича и Дэвида Фогеля «Как это решить? Современная эвристика»** [Zbigniew Michalewicz and David B. Fogel, *How to Solve It: Modern Heuristics*, 2nd ed. (Berlin: Springer Verlag, 2000)], которая углубляется в статистические методы, вычислительные алгоритмы и многое другое.

В книге профессора Стэнфордского университета **Стива Бланка** и его соавтора **Боба Дорфа «Стартап. Настоящая книга основателя»** (М.: Альпина Паблишер, 2019) содержится множество полезных практических советов по диагностике и валидации проблем клиентов. (Более краткий обзор см. в статье: **Steve Blank, “Why the Lean Start-Up Changes Everything”**, *Harvard Business Review*, May 2013.) Также очень полезна книга **Эрика Риса «Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели»** (М.: Альпина Паблишер, 2018).

Тем, кто хочет повысить свое мастерство в коучинге, я настоятельно рекомендую книгу **Майкла Бунгея Стэнира «Привычка коуча: говори меньше, спрашивай больше и измени свой подход к коучингу навсегда»** [Michael Bungay Stanier, *The Coaching Habit: Say Less, Ask More, and Change the Way You Lead Forever* (Toronto: Box of Crayons Press, 2016)]. Это краткое практическое руководство по постановке вопросов, которые помогут клиентам (и вам самим) переосмыслить проблемы.

Хотя речь здесь не идет непосредственно о рефрейминге, короткое практическое руководство **Стива Керра «Системы вознаграждения: Соответствует ли ваша система вашим потребностям?»** [Steve Kerr, *Reward Systems: Does Yours Measure Up?* (Boston: Harvard School Publishing, 2009)] содержит несколько крайне полезных советов, как сделать так, чтобы ваша система вознаграждения была нацелена на правильные проблемы.

Концепция *Jobs To Be Done* – «задача, которую нужно выполнить» – предлагает полезный подход к пониманию и переосмыслению потребностей и болевых точек клиентов. Подробное описание этого метода и его практического применения вы найдете в книге **Клейтона Кристенсена, Карен Диллон, Тедди Холла и Дэвида Данкана «Закон успешных инноваций: Зачем клиент “нанимает” ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам»** (М.:

Альпина Паблишер, 2017). Для практиков я также рекомендую книгу **Стивена Вункера, Джессики Уоттман и Дэвида Фарбера «Задачи, которые нужно выполнить: Дорожная карта для инноваций, ориентированных на клиента»** [Stephen Wunker, Jessica Wattman, and David Farber, *Jobs to Be Done: A Roadmap for Customer-Centered Innovation* (New York: Amacom, 2016)].

Еще одна полезная книга о рефрейминге с организационной направленностью: **Рита Гюнтер Макграт и Ян Макмиллан, «Рост, движимый открытиями: Прорывной процесс, направленный на снижение риска и использование возможностей»** [Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity* (Boston: Harvard Business Review Press, 2009)].

Полезная статья о роли искусства задавать вопросы и рефрейминга в разработке продуктов: **Kevin Coyne, Patricia Gorman Clifford, and Renée Dye, “Breakthrough Thinking from Inside the Box,”** *Harvard Business Review*, December 2007.

О так называемых методах осмысления и других этнографических методах читайте в книге **Кристиана Мадсбьерга и Миккеля Расмуссена «Момент ясности: Использование гуманитарных наук для решения сложнейших проблем бизнеса»** (М.: МИФ, 2018). Мадсбьерг и Расмуссен ратуют за более глубокое погружение в мир потребителей, предлагая убедительные примеры от компании LEGO и не только. Более концентрированный обзор см. в их статье: **Christian Madsbjerg and Mikkel B. Rasmussen, “An Anthropologist Walks into a Bar...”**, *Harvard Business Review*, March 2014.

Умение задавать хорошие вопросы тесно связано с рефреймингом. Вот несколько отличных книг на эту тему:

Книга **Хэла Грегерсена «Вопросы - это ответы: Как искать прорывные идеи и решать сложные проблемы на работе и в жизни»** (М.: МИФ, 2019). И его статья: **Hal Gregersen, “Bursting the CEO Bubble”**, *Harvard Business Review*, March - April 2017.

Книга **Уоррена Бергера «Красивый вопрос: Как неординарные вопросы приводят к гениальным идеям»** (М.: Попурри, 2014) написана для более широкой аудитории.

Книга **Эдгара Шейна «Слушать нельзя указывать: Альтернатива жесткому менеджменту»** (М.: МИФ, 2015) предлагает полезный подход, нацеленный на руководителей.

Для тех, кто хочет углубиться в аналитическое решение проблем в том виде, в котором оно используется консультантами по менеджменту, я рекомендую прочитать книгу **Чарльза Конна и Роберта Маклина «Гарантированное решение проблем: Один навык, который меняет все»** [Charles Conn and Robert McLean, *Bulletproof Problem-Solving: The One Skill That Changes Everything* (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2018)].

Потрясающая книга **Ричарда Паскаля, Джерри Стернина и Моник Стернин «Сила позитивных отклонений: Как странные инноваторы решают самые сложные проблемы в мире»** [Richard Pascale, Jerry Sternin, and Monique Sternin, *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems* (Boston: Harvard Business Press, 2010)] содержит важные советы, как создать приверженность решению в группе или сообществе, дав людям возможность самим формулировать проблемы и самостоятельно находить решения, с помощью консультанта в роли фасилитатора.

Прежде чем проводить рефрейминг проблемы, сначала ее необходимо определить. Подробные советы по постановке проблем можно найти в следующих двух статьях:

Как формулировать проблемы таким образом, чтобы посторонние люди могли предлагать свои решения и вносить вклад: **Dwayne Spradlin, "Are You Solving the Right Problem?"**, *Harvard Business Review*, September 2012.

Как четко определить цели: **Nelson P. Repenning, Don Kieffer, and Todd Astor, "The Most Underrated Skill in Management,"** *MIT Sloan Management Review*, Spring 2017.

Если ваша главная задача – научиться эффективно оказывать влияние на других (например, чтобы убедить команду рассмотреть вашу точку зрения), прочитайте короткую книгу **Фила Джонса «Точно знать, что сказать: Магия слов, оказывающих влияние»** [Phil M. Jones, *Exactly What to Say: The Magic Words for Influence and Impact* (Toronto: Page Two Books, 2018)], в которой даются практические советы по правильному выбору слов и формулировок.

Еще один классический труд – книга **Роберта Чалдини «Психология влияния»** (СПб.: Питер, 2017).

Очень полезное практическое руководство – книга **Хайди Грант Хэлворсон «Меня никто не понимает! Почему люди воспринимают нас не так, как нам хочется, и что с этим делать»** (М.: МИФ, 2017). Более глубокое исследование этой темы вы найдете в книге **Таши Эйрих «Инсайт: Почему мы не осознаем себя так, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в работе и в жизни»** (М.: МИФ, 2017).

Как в историях о Шерлоке Холмсе, иногда успешное решение проблемы зависит от умения видеть то, что не замечают другие. Если вы хотите улучшить свои навыки наблюдения, я рекомендую книгу **Эми Херман «Визуальный интеллект: Отточите свое восприятие, измените свою жизнь»** [Amy E. Herman, *Visual Intelligence: Sharpen Your Perception, Change Your Life* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2016)]. Херман обучает искусству наблюдения агентов ФБР и полицейских, используя для этого классические произведения искусства, и ее книга содержит цветные иллюстрации, с помощью которых читатели могут отточить свою способность видеть то, чего не видят другие.

Моя любимая книга о разнообразии – **«Преимущества разнообразия: Почему многопрофильные команды выигрывают в экономике знаний» Скотта Пейджа** [Scott Page, *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017)]. В ней представлены как доказательства преимуществ разнообразия, так и полезные основы по его оптимальному использованию.

Влияние ментальных моделей и метафор на наше мышление невозможно переоценить. Для тех, кто интересуется когнитивистикой и лингвистикой, я рекомендую книгу **Дугласа Хофштадтера и Эммануэля Сандера «Поверхности и сущности: Аналогия как топливо и огонь мышления»** [Douglas Hofstadter and Emmanuel Sander, *Surfaces and Essences: Analogy as the Fuel and Fire of Thinking* (New York: Basic Books, 2013)], а также все еще интересный классический труд **Джорджа Лакоффа и Марка Джонсона «Метафоры, которыми мы живем»** М.: URSS, 2017.

## Примечания

**Исследования за последние 50 с лишним лет...** То, что я называю «рефреймингом» в этой книге, имеет множество разных названий в исследовательской литературе, в том числе «открытие проблем», «формулирование проблем», «конструирование проблем» и т. д. Научные исследования рефрейминга в основном сосредоточены в области исследований креативности, начиная с эмпирических работ Джейкоба Гетцельса и Михая Чиксентмихайи в 1971 году и включая вклад таких ученых, как Майкл Мамфорд, Марк Ранко, Роберт Стернберг, Рони Рейтер-Палмон и многие другие.

Но подлинная история рефрейминга, разумеется, гораздо шире. Диагностика проблем является центральной составляющей фактически любой теоретической и практической дисциплины, поэтому великих рефреймеров можно найти почти в любой области человеческой деятельности. Вот лишь краткий перечень таких мыслителей с указанием дат, когда были опубликованы их ключевые труды на эту тему: геология – Чемберлин, 1890; образование – Дьюи, 1910; психология – Дункер, 1935; физика – Эйнштейн и Инфельд, 1938; математика – Пойа, 1945; операционный менеджмент – Аскофф, 1960; философия – Кун, 1962; критическая теория – Фуко, 1966; социология – Гофман, 1974; поведенческая экономика – Канеман и Тверски, 1974; и последнее по очередности, но не по значимости, менеджмент – Друкер, 1954; Левитт, 1960; Аргирис, 1977. Также важнейший вклад в развитие техник рефрейминга вносят специалисты-практики из таких областей, как предпринимательство, коучинг, переговоры, стратегии бизнеса, поведенческий дизайн, разрешение конфликтов и дизайн-мышление.

Если вы хотите углубиться в историю рефрейминга, на сайте этой книги по адресу вы найдете более полный обзор научных исследований, лежащих в основе этой концепции, включая полные ссылки на работы вышеуказанных мыслителей.

**Освоить этот навык не так сложно...** Многочисленные исследования подтверждают, что рефрейминг является развиваемым навыком, а не врожденным талантом. Проведенный в 2004 году метаанализ (то есть обзор всех доступных исследований) показал, что обучение навыкам «открытия проблем» – один из наиболее эффективных способов стимулировать творческое мышление людей; см.: Ginamarie Scott, Lyle E. Leritz, and Michael D. Mumford, “The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review,” *Creativity Research Journal* 16, no. 4 (2004): 361.

**Проблема медленного лифта...** Это классическая история, подлинный автор которой неизвестен. Насколько я знаю, первое упоминание о ней в научной литературе датируется 1960 годом: известный исследователь в области теории систем и менеджмента Рассел Акофф привел ее в качестве примера в своей статье «Системы, организации и междисциплинарные исследования», чтобы подчеркнуть необходимость создания междисциплинарных групп по решению проблем. Ссылался он на эту историю и в своих более поздних работах. Я благодарю Арундиту Банджео, а также Элизабет Уэбб и Сильвию Беллецу из Школы бизнеса Колумбийского университета за то, что подсказали мне оригинальную статью Акоффа.

**Повесить рядом с лифтом зеркала...** Здесь следует сделать важное замечание: зеркала *не* решают проблему медленного лифта. (Такое решение не будет

работать, если люди, например, постоянно опаздывают на важные встречи.) Это всего лишь яркий и запоминающийся пример, чтобы проиллюстрировать основную идею: иногда рефрейминг проблемы позволяет найти гораздо лучшие решения, чем те, которые могли бы быть найдены с помощью более традиционных форм анализа проблем.

**О силе рефрейминга известно на протяжении многих десятилетий...** Еще в 1938 году Альберт Эйнштейн и Леопольд Инфельд писали: «Формулировка проблемы часто более существенна, чем ее разрешение, которое может быть делом лишь математического или экспериментального искусства. Постановка новых вопросов, развитие новых возможностей, *рассмотрение старых проблем под новым углом зрения* требуют творческого воображения и отражают действительный успех в науке» (курсив мой. – Прим. авт.). См.: А. Эйнштейн, Л. Инфельд, «Эволюция физики». О важности правильного определения проблем также писали геолог Томас Чемберлин (1890) и педагог Джон Дьюи (1910). Термин «фрейм» был введен в 1974 году социологом Ирвингом Гофманом в книге «Анализ фреймов. Эссе об организации повседневного опыта». Гофман рассматривал фреймы как ментальные модели, которые мы используем для организации и интерпретации нашего повседневного опыта, то есть как инструменты его осмысления.

**85 % сказали, что их компании плохо справляются с диагностикой проблем...** Это данные трех опросов, проведенных мной в 2015 году среди 106 руководителей высшего звена, которых я обучал рефреймингу. Все три опроса дали одинаковые результаты. Менее чем каждый десятый руководитель сказал, что их компании отлично справляются с диагностикой проблем.

**Исследования показывают, что используют - и очень эффективно...** Современные примеры можно найти в работах Роджера Мартина об интегративном мышлении и работах Хэла Греггера об искусстве постановки вопросов (см. список рекомендуемой литературы).

**Канва рефрейминга...** Я благодарен Александру Остервальдеру и Иву Пинье за то, что они вымостили путь к новому формату бизнес-литературы и отчасти вдохновили меня на создание канвы рефрейминга.

**Основная черта хороших решателей проблем - оптимизм...** С тех пор как психолог Альберт Бандура ввел концепцию *самоэффективности*, которая, по сути, означает веру человека в собственные силы, это качество личности было подвергнуто обширным исследованиям; см.: Albert Bandura, "Self-Efficacy in Human Agency," *American Psychologist* 37, no. 2 (1982): 122-147. Интересно, что самоэффективность не является исключительно результатом опыта или выученного поведения. Исследования показывают, что это в значительной мере наследственная черта; см.: Trine Waaktaar and Sverre Torgersen, "Self-Efficacy Is Mainly Genetic, Not Learned: A Multiple-Rater Twin Study on the Causal Structure of General Self-Efficacy in Young People," *Twin Research and Human Genetics* 16, no. 3 (2013): 651-660. Кроме того, самоэффективность отражает только *веру* человека в то, что он может добиться успеха, и не обязательно соответствует его реальной эффективности (то есть тому, насколько он действительно эффективен в реальном мире). Подробнее об этом также см. в следующей сноске.

**История изобилует примерами оптимистов, впусую бившихся головой о**

**стену...** Чтобы найти примеры того, как чрезмерная самоуверенность приводит людей к абсолютно неэффективным решениям, достаточно посмотреть на сферу предпринимательства. Так, исследователи Томас Астебро и Самир Эльхедли изучили судьбу предпринимателей, чьи бизнес-планы были оценены некоммерческой организацией Канадский инновационный центр как имеющие очень мало шансов на успех. Половина этих предпринимателей проигнорировали эту оценку, открыли свой бизнес и в конечном итоге потерпели неудачу, как и было предсказано; см.: Thomas Astebro and Samir Elhedhli, "The Effectiveness of Simple Decision Heuristics: Forecasting Commercial Success for Early-Stage Ventures," *Management Science* 52, no. 3 (2006). Я благодарен организационному психологу Таше Эйрих, которая указала мне на это исследование в своей книге «Инсайт. Почему мы не осознаем себя так, как нам кажется, и почему отчетливое представление о себе помогает добиться успеха в работе и в жизни».

**Каждый год более 3 млн собак попадают в приюты...** Представленные здесь статистические данные взяты с сайта Американского общества по предотвращению жестокого обращения с животными (ASPCA). В отличие от статистики по людям статистика по домашним животным ведется не так точно, поэтому в разных источниках вы можете увидеть совершенно разные цифры.

**Как сказал мне соучредитель BarkBox...** Из личной беседы с Хенриком Верделином и Стейси Гриссом, 2016 год.

**Неплохая отдача от инвестиции...** Приложение BarkBuddy не позволяет отследить, сколько собак нашло через него приемных хозяев, поскольку контактная информация приютов указывается в собачьих профилях и пользователи связываются с приютами напрямую. Тем не менее можно сравнить предполагаемую отдачу от мобильного приложения с отдачей в том случае, если бы команда BarkBox просто пожертвовала ту же сумму \$8000 приюту или организации помощи животным. Из расчета, что помощь одной бездомной собаке в среднем обходится в \$85, пожертвование в \$8000 позволило бы помочь менее чем сотне собак. В то же время с миллионом просмотров собачьих профилей в месяц с момента запуска кажется разумным предположить, что приложение BarkBuddy помогло гораздо большему числу собак найти новых хозяев.

**Лори Вайз... зачинатель одной из первых программ помощи владельцам...** История о работе Лори основана на нескольких наших личных беседах, состоявшихся в 2016–2018 годах, а также на ее книге «Первый дом – дом навсегда: Как запустить программу помощи владельцам собак», в которой она подробно рассказывает о рождении этой программы и дает советы по ее запуску. Я также писал об истории Лори в своей статье «Те ли проблемы вы решаете?», опубликованной в журнале *Harvard Business Review* за январь-февраль 2017 года. Я благодарен Сюзанне Шумахер за то, что она ознакомила меня с этой историей.

**Количество домашних животных, попадающих в приюты и подвергающихся усыплению, снизилось до минимального уровня...** В последние годы ситуация значительно улучшилась. В период с 2011 по 2017 год количество собак и кошек, забранных из приютов, увеличилось с 2,7 до 3,2 млн в год, а количество усыпленных снизилось с 2,6 до 1,5 млн в год. Программы помощи владельцам, также называемые программами социальной защиты, сыграли важную роль, но свой вклад внесли и другие инициативы. Эта отрасль гораздо сложнее, чем вы можете себе представить. Если вы хотите глубже вникнуть в эту тему, я

рекомендую начать с сайта ASPCA (), на котором предлагается множество ресурсов. Приведенные выше цифры взяты из пресс-релиза ASPCA, опубликованного 1 марта 2017 года.

**Рон Аднер называет этот феномен «увеличивающей линзой»...** См.: Ron Adner, *The Wide Lens: What Successful Innovators See That Others Miss* (New York: Portfolio/Penguin, 2012). Еще одним ключевым компонентом, без которого создание приложения BarkBuddy было бы невозможным, является центральная база данных, где приюты размещают информацию о доступных собаках и где BarkBuddy черпает свои данные.

**Пол Натт, ведущий исследователь в этой области, обнаружил...** Как пишет Натт: «Отброшенные варианты не пропадают впустую. Они помогают вам подтвердить правильность выбранного курса действий и зачастую подсказывают способы, как его улучшить». См.: Paul Nutt, *Why Decisions Fail: Avoiding the Blunders and Traps That Lead to Debacles* (San Francisco: Berrett Koehler, 2002).

**В докладе на недавнем Всемирном экономическом форуме...** Доклад «Будущее рабочих мест», 2016 год.

**Рефрейминг помогал найти новые решения глубоко укоренившихся политических конфликтов...** Возьмите, например, историю подписания Кэмп-Дэвидских соглашений 1978 года. Более глубокое обсуждение того, как определение проблем влияет на формирование политики, см. в работе Кэрл Баччи о подходе «Как мы представляем эту проблему?» (“What’s the Problem Represented to be?”, сокращенно WPR). Еще более глубокое (на грани научных дебей) обсуждение см.: Donald A. Schön and Martin Rein, *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies* (New York: Basic Books, 1994).

**Формулировка проблем используется как оружие...** Исследования того, как формулировка проблем может быть использована для оказания влияния на общественное мнение, восходят к самым ранним дням политических наук. Первые работы были сосредоточены на том, как расстановка приоритетов и частота новостного освещения темы влияют на мнение людей по тому или иному поводу. Позже ученых также заинтересовало влияние различных формулировок одной и той же темы.

Если вы следите за американской политикой, вам будет интересна книга Джорджа Лакоффа «Не думай о слоне! Знай свои ценности и ведай дебаты правильно»; см.: George Lakoff, *Don’t Think of An Elephant!: Know Your Values and Frame the Debate* (White River Junction, NJ: Chelsea Green Publishing, 2004). Лакофф – один из ведущих исследователей в области фреймов и их связи с языком и метафорами. Здесь стоит заметить, что Лакофф – самопровозглашенный либерал и не скрывает этого. Более уравновешенное в политическом плане обсуждение см. в книге Джонатана Хайдта «Праведный разум: Почему хорошие люди разделены политикой и религией» [Jonathan Haidt, *The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion* (New York: Pantheon, 2012)].

Также важный вклад в исследования влияния фреймов внесли Даниэль Канеман и

Амос Тверски, которые изучали, как разные формулировки приводят нас к совершенно разным выводам, например к тому, воспринимаем ли мы изменение как выигрыш или потерю. Эта тема глубоко рассматривается в книге Канемана «Думай медленно... решай быстро». Более короткая, но великолепная написанная книга на эту тему – «Отмененный проект: Дружба, которая изменила наше мнение» Майкла Льюиса [Michael Lewis, *The Undoing Project: A Friendship That Changed Our Minds* (New York: W. W. Norton & Company, 2017)]. Или же вы можете пойти в любой книжный магазин, ткнуть пальцем в любую книгу по популярной психологии и прочитать ее.

**«Размыслительными мыслями»...** Этот термин придумала Аделаида Ричардсон, дочь Шейлы Хин – эксперта по переговорам, с которой вы познакомитесь в главе 7 «Посмотрите в зеркало».

**«У нас нет времени изобретать колесо»...** Из личной беседы с руководителем фармацевтической компании Кристоффером Лоренценом за чашкой латте, 2010 год.

**Самой известной в мире цитате о решении проблем, часто приписываемой Альберту Эйнштейну...** Впервые эта цитата появилась в статье 1966 года, в которой она приписывалась не Эйнштейну, а неназванному профессору Йельского университета. Полную историю мутаций этой цитаты см. на замечательном сайте Гарсона О’Тула . Кроме того, меня всегда восхищает, как даже самая сомнительная идея получает иммунитет от критики, как только она приписывается какому-нибудь светилу вроде Эйнштейна. В продолжение этой темы вот еще одна знаменитая фраза, которая предположительно принадлежит Эйнштейну, Махатме Ганди, Стиву Джобсу, Матери Терезе и королеве Елизавете I, вместе взятым: «Вы должны порекомендовать книгу “В чем ваша проблема?” всем, кого вы знаете».

**Эту петлю рефрейминга необходимо повторять на протяжении всего процесса решения проблемы...** Профессор Массачусетского технологического института Дональд Шён, один из первых исследователей, изучавший методы работы экспертов, ввел концепцию «размышления в действии». См. его книгу «Мыслящий практик: Как профессионалы размышляют в действии» [Donald Schön, *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action* (New York: Basic Books, 1983)]. Шён обратил внимание, что опытные профессионалы, будь то учителя, архитекторы или врачи, анализируют используемые ими методы и корректируют их в процессе работы, вместо того чтобы полагаться на изолированный, более формализованный процесс теоретизирования. (Его коллега Крис Аргирис ввел аналогичную концепцию, известную как двойная петля обучения, в области менеджмента.) Многие другие эксперты также подчеркивают необходимость включения в свою повседневную жизнь привычки время от времени останавливаться и размышлять над происходящим. Лично мне нравится метафора «выхода на балкон», предложенная Рональдом Хейфецем и Марти Лински в книге «Лидерство: Пособие по выживанию» [Ronald Heifetz and Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading* (Boston: Harvard Business Press, 2002)]. Любители спортивных метафор могут рассматривать петлю рефрейминга как короткие сфокусированные перерывы, которые существуют во многих видах спорта: тайм-ауты в баскетболе, совещания игроков на поле в американском футболе или пит-стопы в «Формуле-1».

**Когнитивный психолог Стивен Косслин ввел понятие «привычек мышления»...** Стивен Косслин, бывший декан факультета социальных наук Гарвардского университета, рассказывает о привычках мышления в своей книге

«Создание университета нового типа: Минерва и будущее высшего образования» [Stephen Kosslyn, *Building the Intentional University: Minerva and the Future of Higher Education* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2017)].

**Хэл Грегерсен предлагает упражнение под названием «взрыв вопросов»...**  
См.: Hal Gregersen, "Better Brainstorming," *Harvard Business Review*, March-April 2018.

**Открыть двери для последующего прорыва в понимании, когда информация постепенно уляжется в голове...** Рефрейминг можно рассматривать одновременно как активный и пассивный процесс. Активный процесс – когда вы целенаправленно сосредотачиваетесь на рефрейминге. Пассивная часть происходит в фоновом режиме, параллельно с формальным процессом анализа и решения проблемы. Это очень похоже на «инкубацию» – ключевой компонент большинства моделей творческого процесса, впервые описанный Грэмом Уоллесом в 1926 году. По моему опыту, начальный активный раунд рефрейминга помогает настроить людей на выявление аномалий и других скрытых аспектов и запустить последующий фоновый режим диагностики проблемы.

**Примерно через десятилетие после того, как креативность превратилась в новую важную область исследований...** Официально принято считать, что эта область исследований ведет свое начало с лекции знаменитого психолога Джоя Гилфорда, прочитанной в 1950 году. Гетцельс впервые описал эти два типа проблем в книге 1962 года «Творчество и интеллект: Исследование одаренных учащихся», написанной в соавторстве с Филиппом Джексонем [Jacob Getzels and Philip W. Jackson, *Creativity and Intelligence: Explorations with Gifted Students* (London; New York: Wiley)]. (Сам Гетцельс признавал вклад двух более ранних мыслителей, психолога Макса Вертгеймера и математика Жака Адамара.) Более поздняя работа Гетцельса, написанная в соавторстве с Михаем Чиксентмихайи, в настоящее время считается основополагающей в области исследования и рефрейминга проблем.

**Гетцельс назвал это представленными проблемами...** Согласно определению Гетцельса, это четко сформулированная проблема, метод решения которой известен заранее и которая позволяет точно определить, правильно найдено решение или нет (как в случае математических задач на теорему Пифагора). В отличие от этого проблемы второго типа определены очень расплывчато или же вовсе не идентифицированы – поэтому их сначала нужно «открыть». Заранее известного способа решения таких проблем не существует, и даже может быть неясно, когда проблему можно считать решенной. Гетцельс не рассматривал эти два типа проблем как отдельные категории, а скорее располагал их на противоположных концах континуума. Более подробно об этом см. в работе Гетцельса «Взгляд на креативность» [*Perspectives in Creativity*, ed. by Irving A. Taylor and Jacob W. Getzels (New York: Transaction Publishers, 1975)].

**В следующих трех формах...** Эта типология представляет собой обобщение нескольких существующих моделей. В ее основе лежит, пожалуй, наиболее широко используемое определение проблемы как цели, способ достижения которой неизвестен. См.: Richard E. Mayer, *Thinking, Problem-Solving, Cognition*, 2nd ed. (New York: Worth Publishers, 1991). Я также добавил категорию «болевая точка», чтобы провести различие между четко определенными и плохо определенными проблемами. Это своего рода сплав концепции Джейкоба Гетцельса о двух типах проблем; концепции «управления беспорядком» Рассела Акоффа; концепции

«исследования хаоса» Дональда Треффингера и Скотта Иаксена; и не в последнюю очередь концепции «ощущаемой трудности», сформулированной Джоном Дьюи еще в 1910 году.

**Двое из трех пациентов в начале терапевтического процесса не могут конкретно описать проблему...** Де Шейзер обсуждает это в своей книге «Ключи к решению в краткосрочной терапии» [Steve de Shazer, *Keys to Solution in Brief Therapy* (New York: W. W. Norton & Company, 1985)]. Эти цифры взяты из исследования, проведенного де Шейзером среди его коллег, практикующих ориентированную на решение краткосрочную терапию (подробнее о ней мы поговорим в главе 6, посвященной изучению светлых пятен). В моих собственных неофициальных беседах с психологами они обычно оценивают долю таких пациентов в 30–60 %, что частично свидетельствует о том, что само понятие «проблемы» является довольно неопределенным.

**В форме трудных для достижения целей...** Ранняя литература по решению проблем, особенно в области исследования операций, была сосредоточена главным образом на негативных отклонениях от нормы, таких как выход из строя производственной линии и т. п. Впоследствии фокус был расширен на то, что я называю здесь проблемами-целями, – это ситуации, в которых люди не обязательно недовольны существующим положением дел, но тем не менее хотят его улучшить. Обзор различных типов «разрывов», движущих усилиями по решению проблем, см.: Min Basadur, S. J. Ellspermann, and G. W. Evans, "A New Methodology for Formulating Ill-Structured Problems," *Omega* 22, no. 6 (1994): 627.

Кстати говоря, в психологии произошло похожее расширение фокуса, когда Мартин Селигман и другие положили начало новому направлению – позитивной психологии. В отличие от традиционной психологии, которая в основном сосредоточена на работе с патологиями (негативными отклонениями от нормы), позитивная психология ставит своей задачей улучшение жизни людей.

**«Решением в поисках проблемы»...** Разумеется, это не отрицает необходимости «чистых» инноваций, не направленных на решение конкретной проблемы. В корпоративном контексте различают два типа инноваций – ориентированные на проблему и ориентированные на идею (терминология может быть разной, но суть одна). Проблемно ориентированные инновации, как правило, имеют более высокое соотношение успехов и неудач. Основанные на идее инновации, которые не призваны удовлетворить существующие потребности или решить конкретную проблему, обычно гораздо более рискованны, но те немногие идеи, которые оказываются успешными, зачастую приводят к настоящим прорывам. Новаторам и инвесторам, безусловно, следует делать ставку не только на первый, но и на второй тип инноваций в зависимости от своих целей и терпимости к риску. Но из практических соображений в повседневном рабочем контексте я бы рекомендовал вам сосредоточить усилия на решении известных проблем, а не на инициативах из разряда «давайте попробуем эту отличную идею!».

**Поэтому первым делом при столкновении с проблемой необходимо задать вопрос: «Откуда мы знаем, что это правда?..»** Этот принцип, в частности, формализовали в сфере образования Дэн Ротстейн и Лус Сантана, основатели Института правильных вопросов. Разработанная ими программа учит детей задавать «открытые» вопросы: «Действительно ли мой папа строгий?» – вместо более привычных закрытых: «Почему мой папа такой строгий?»

**Приведу вам в пример опыт моего брата, Грегера Веделла-Веделлсборга...**

Впервые я поделился этой историей в статье, написанной в соавторстве с Пэдди Миллером; см.: "The Case for Stealth Innovation," *Harvard Business Review*, March 2013.

**Люди питаются неправильно, потому что у них нет необходимых знаний...**

Возможно, такая формулировка проблемы студентами была (сознательно или нет) обусловлена удобством: информационную кампанию разработать и провести гораздо легче, чем, скажем, добиться изменения меню в университетских кафетериях. Мы часто поддаемся искушению формулировать проблемы так, чтобы их можно было решить предпочитаемым нами способом (или чтобы их решение не требовало от нас никаких изменений).

**Ложный выбор является классической ловушкой...**

Ведущим современным мыслителем, занимающимся вопросами формирования стратегического выбора в сфере менеджмента, является Роджер Мартин, бывший декан Школы управления им. Ротмана. Мартин написал ряд книг о так называемом интегративном мышлении – способности генерировать лучшие варианты путем интеграции, казалось бы, несовместимых вариантов. Мой метод опирается на несколько идей, предложенных им и его соавторами. Если вы хотите глубже вникнуть в эту тему, я рекомендую вам его книгу, написанную в соавторстве с Дженнифер Риль: Jennifer Riel and Roger L. Martin, *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking* (Boston: Harvard Business Review Press, 2017).

**«Ядерная война, капитуляция или продолжение текущей политики»...** См. мемуары Киссинджера «Годы в Белом доме». Я хочу поблагодарить Чипа и Дэна Хизов за то, что они привели эту цитату в своей книге «Ловушки мышления. Как принимать решения, о которых вы не пожалеете».

**Серийный предприниматель Эшли Альберт...**

Я следил за предпринимательской карьерой Эшли в течение нескольких лет. Все цитаты взяты из наших с ней бесед в 2018 году.

**У людей гораздо больше шансов добиться успеха, когда они ставят перед собой конкретные и измеримые цели...**

Превосходное практическое руководство вы найдете в книге Чипа и Дэна Хизов «Переключайтесь. Как меняться, когда это непросто», или же ознакомьтесь с академической работой Эдвина Лока и Гэри Лэтэма.

**Искать секретные письма, окуная страницу в лимонный сок...**

Я подозреваю, что кто-то из читателей все же сделал это. Я приветствую вашу настойчивость и здоровое пренебрежение к авторитетам и прошу прощения за отсутствие «пасхальных яиц». Возможно, в следующем издании. Кроме того, опытные шпионы знают, что я ввел вас в заблуждение по поводу технологии невидимых чернил: надпись делается лимонным соком – и при нагревании страницы она коричневеет.

**Судоходная компания «Бонжур» обслуживает прямой маршрут...**

Оригинальная задача была приведена Шарлем Анжем Лезаном в учебнике «Новые

пути ознакомления детей с математикой», изданном в 1915 году французским издательством Hachette. Я наткнулся на нее в восхитительной книге Алекса Беллоса «Сумеете решить мои задачи? Гениальные, озадачивающие и полностью удовлетворяющие законам математики и логики головоломки» [Alex Bellos, *Can You Solve My Problems? Ingenious, Perplexing, and Totally Satisfying Math and Logic Puzzles* (Norwich, UK: Guardian Books, 2016)]. Я немного изменил формулировку задачи для ясности. Кстати, Эдуар Люка также изобрел популярную головоломку «Ханойская башня», ставшую классикой в литературе по решению проблем.

**Мы обычно даже не осознаем, что видим далеко не полную картину...** Хотя первоначальное определение проблемы является в значительной степени подсознательным процессом, исследования показывают, что вы можете научиться лучше понимать специфику этого процесса и стать более креативным. См., например: Michael Mumford, Roni Reiter-Palmon, and M. R. Redmond, "Problem Construction and Cognition: Applying Problem Representations in Ill-Defined Domains" in Mark A. Runco (ed.) *Problem Finding, Problem-Solving, and Creativity* (Westport, CT: Ablex, 1994).

**Но если вы, как и подавляющее большинство людей, ошиблись...** Как вы отреагировали? Одни люди реагируют с любопытством. Другие же немедленно возвращаются к условиям задачи и исследуют их в поисках творческих интерпретаций, которые позволили бы им утверждать, что на самом деле они правы. («Я думал, что речь идет о новой компании и ее первом рейсе!») Если это ваш случай, подумайте вот о чем: не умея признавать свои ошибки – не обязательно публично (это не всегда хорошая идея), а по крайней мере перед самим собой, – как вы сможете извлечь из них уроки?

**Киз Дорст обнаружил...** См.: Kees Dorst, "The Core of 'Design Thinking' and Its Application," *Design Studies* 32, no. 6 (2011): 521.

**Хорошие врачи... не ограничиваются лечением заявленной болезни...** В книге «Каждый пациент рассказывает свою историю» Лиза Сандерс предлагает захватывающее собрание историй из медицинской практики вкупе с глубокими, заставляющими задуматься размышлениями об искусстве диагностики (Лиза также пишет для колонки «Диагностика» в *The New York Times*). Еще одна классическая книга на эту тему – «Как думают врачи» Джерома Группмана [Jerome Groopman, *How Doctors Think* (Boston: Houghton Mifflin, 2007)]. А также почти все, что написал Атул Гаванде.

**Специалисты по решению проблем в таких сферах, как безопасность на рабочем месте и охрана труда, традиционно обучаются выходить за рамки непосредственного несчастного случая...** Различие между непосредственными (ближайшими) причинами и системными (отдаленными или конечными) причинами является ключевой особенностью большинства систем решения проблем в области управления операциями, таких как Шесть сигм или Производственная система «Тойоты». Внедрение системного мышления в современный менеджмент часто приписывают исследователю систем Питеру Сенге и его эпохальной книге «Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающихся организаций», написанной в 1990 году.

**«Закон инструмента»...** См.: Abraham Kaplan, *The Conduct of Inquiry: Methodology for Behavioral Science* (San Francisco: Chandler Publishing Company, 1964), 28. Тезка Каплана Абрахам Маслоу, создатель знаменитой модели иерархии потребностей, вторил ему едва ли не слово в слово: «Когда единственный инструмент, которым вы владеете, – молоток, заманчиво рассматривать каждую проблему как гвоздь». См.: Abraham Maslow, *The Psychology of Science: A Reconnaissance* (New York: Harper & Row, 1966), 15.

Кстати, «закон инструмента» показывает всю силу мощных метафор, которые люди находят для выражения своих идей. Сравните это с другой формулировкой того же закона (из той же книги), однако выраженной мудреным витиеватым языком, очень популярным в некоторых научных кругах: «Неудивительно, что ученый стремится формулировать проблемы таким образом, чтобы для их решения требовались только те методы, в которых он сам особенно опытен». Я подозреваю, что исследование Каплана оказало бы куда меньшее влияние, если бы он не придумал метафору с ребенком и молотком.

**Недавно я работал с топ-менеджерами одной бразильской компании...** Первоначально я поделился этой историей в своей статье «Те ли проблемы вы решаете?», опубликованной в *Harvard Business Review* за январь-февраль 2017 года.

**«Глупо делать каждый раз одно и то же, но при этом ожидать другого результата»...** Это еще одна цитата, которую часто ошибочно приписывают Альберту Эйнштейну. Майкл Беккер, редактор *Bozeman Daily Chronicle*, исследует ее происхождение в своем блоге; см.: “Einstein on Misattribution: ‘I Probably Didn’t Say That’”; . Как указывает Беккер, ранняя версия этой цитаты предваряет статью «Внезапная смерть», написанную Ритой Мэй Браун в 1983 году для организации «Анонимные наркоманы». Я думаю, указание этого источника сделало бы мотивационное действие этой цитаты менее оптимистичным.

**«Ты не забыла позавтракать сегодня утром?»...** Вы можете ознакомиться с исследованиями, проведенными в рамках инициативы «Нет голодным детям!», на сайте . Пример применения в реальном мире см. в статье: Jake J. Protivnak, Lauren M. Mechling, and Richard M. Smrek, “The Experience of AtRisk Male High School Students Participating in Academic Focused School Counseling Sessions,” *Journal of Counselor Practice* 7, no. 1 (2016):41–60. Я хочу поблагодарить профессора Университета Монклера Эрина Горски за то, что он подсказал мне этот пример.

Кстати, взрослые в этом плане мало чем отличаются от детей. Как показало одно известное исследование, вероятность вынесения комиссией по условно-досрочному освобождению положительного или отрицательного решения в значительной мере зависит от того, проходит слушание до или после обеда. См.: Shai Danziger, Jonathan Levav, and Liora Avnaim-Pesso, “Extraneous Factors in Judicial Decisions,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 17 (2011).

**О знаменитом зефирном эксперименте...** См. оригинальную статью: Yuichi Shoda, Walter Mischel, and Philip K. Peake, “Predicting Adolescent Cognitive and Self-Regulatory Competencies from Preschool Delay of Gratification: Identifying Diagnostic Conditions,” *Developmental Psychology* 26, no. 6 (1990): 978. Новое исследование:

Tyler W. Watts, Greg J. Duncan, and Haonan Quan, "Revisiting the Marshmallow Test: A Conceptual Replication Investigating Links Between Early Delay of Gratification and Later Outcomes," *Psychological Science* 29, no. 7 (2018): 1159. Краткий обзор см.: Jessica McCrory Calarco, "Why Rich Kids Are So Good at the Marshmallow Test," *Atlantic*, online, June 1, 2018.

**Горящие лампочки нагреваются...** Что, если предположить, что в подвале вкручены светодиодные лампы, а не лампы накаливания? Решение все равно остается верным: цоколь светодиодной лампы – в отличие от ее стеклянной колбы – немного нагревается. Тем не менее молодым людям, которые выросли в окружении светодиодных ламп, будет гораздо труднее найти это решение, поскольку светодиодные лампы обычно не ассоциируются с теплом.

Есть еще одна причина, почему мне нравится задача с лампочками: она хорошо высвечивает нашу доминирующую зависимость от визуального восприятия. Обратите внимание, что многие метафоры, связанные с рефреймингом, носят визуальный характер: увидеть полную картину, посмотреть со стороны, взглянуть с высоты птичьего полета, посмотреть на проблему под другим углом и с точки зрения других заинтересованных сторон. Как и все метафоры, визуальные метафоры позволяют быстро и образно донести идею, но иногда они могут вводить в заблуждение или делать вас слепыми к некоторым аспектам ситуации, как это наглядно показывает задача с лампочками.

**«Когнитивный скряга»...** Это понятие было предложено в 1984 году Сьюзан Фиске и Шелли Тейлор. См.: Fiske and Taylor, *Social Cognition: From Brains to Culture* (New York: McGraw-Hill, 1991). Оно перекликается с Системой 1 (системой интуитивной обработки информации) в концепции Даниэля Канемана. См.: Даниэль Канеман, «Думай медленно... решай быстро».

**Функциональная закреплённость...** Пионером концепции функциональной закреплённости (фиксированности) был Карл Данкер, влиятельный ранний исследователь в области креативного решения проблем. Пожалуй, самым известным вкладом Данкера была «задача со свечой»: участникам давали свечу, пачку спичек и коробок с канцелярскими кнопками и предлагали закрепить свечу на стене так, чтобы воск не капал на пол. Каноническое решение состоит в том, чтобы кнопкой прикрепить к стене пустой коробок и использовать его как подставку для свечи. См.: K. Duncker, "On Problem-Solving," *Psychological Monographs* 58, no. 5 (1945): i-113.

**Представьте, что вы работаете парковщиком в Диснейленде...** Пример взят из статьи: Jeff Gray, "Lessons in Management: What Would Walt Disney Do?" *Globe and Mail*, July 15, 2012.

**Переосмысления цели...** Феномен переосмысления целей был глубоко исследован, в том числе в философии. Одну особенно интересную мысль высказал философ Лэнгдон Виннер. Виннер критикует концепцию «прямолинейного инструментализма» (*straight-line instrumentalism*), согласно которой наши цели существуют и формируются независимо от инструментов, которые мы используем для их достижения. Вместо этого Виннер утверждает, что наши инструменты влияют на формирование наших целей, а также ценностей. См.: Langdon Winner, "Do Artifacts Have Politics?" *Daedalus* 109, no. 1 (1980): 121-136. Для решателей проблем это служит еще одним напоминанием о необходимости изучения

взаимосвязи между нашими целями, проблемами, инструментами и решениями. Моя благодарность партнеру Prehуре Амигу Люблингу за то, что он познакомил меня с работой Виннера.

**Цели не существуют сами по себе, изолированно...** Что необычно для любой уважающей себя академической дисциплины, в научных кругах существует широкое согласие по поводу того, что такое цель. Эдвин Лок и Гэри Лэтэм определяют цель как «объект или намерение действия»; см.: Edwin Locke and Gary Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey," *American Psychologist* 57, no. 9 (2002): 705-717. Ричард Майер говорит о «желаемом или конечном состоянии» проблемы, подчеркивая, что целевые состояния могут быть более или менее размытыми; см.: Richard E. Mayer, *Thinking, ProblemSolving, and Cognition*, 2nd ed. (New York: W. H. Freeman and Company, 1992): 5-6. Но в обычной жизни люди довольно вольно обращаются с терминами *цель* и *проблема*. Один человек может сказать: «Проблема в том, что у нас падают продажи», а другой: «Наша цель – улучшить продажи». Одна из задач рефрейминга – прояснить ключевые цели, что особенно важно при работе с клиентами, поскольку достижение этих целей действует как «правило остановки», показывающее, что работа завершена. Я благодарю Мартина Ривза из Boston Consulting Group за то, что он обратил на это мое внимание.

**Рассматривать их как часть иерархии целей...** Идея иерархии целей исследовалась в работах многих теоретиков и практиков. Среди них особого упоминания заслуживает метод двух вопросов «Почему?» и «Что останавливает?», предложенный исследователем Мином Басадуром в 1994 году и отчасти нашедший отражение в этой главе; см.: Min Basadur, S. J. Ellspermann, and G. W. Evans, "A New Methodology for Formulating IllStructured Problems," *Omega* 22, no. 6 (1994). Другие воплощения этого подхода можно найти в автомобильной промышленности, например в «методе лестницы» Форда или в идее «дерева задач» в концепции Jobs To Be Done («задача, которую нужно выполнить»).

**Кэмп-Дэвидские соглашения...** Эта история описана в книге Роджера Фишера, Уильяма Юри и Брюса Паттона «Переговоры без поражения: Гарвардский метод». Авторы писали о необходимости «сосредотачиваться на интересах, а не на позициях», что с тех пор стало основным принципом различных методик ведения переговоров. Авторство этой идеи принадлежит раннему исследователю в области менеджмента Мэри Паркер Фоллетт, которая сформулировала ее в 1925 году в статье «Конструктивный конфликт»; см.: Pauline Graham, ed., *Mary Parker Follett – Prophet of Management* (Boston: Harvard Business School Publishing, 1995), 69. Если пользоваться терминологией этой книги, то *позиции* соответствуют заявленным целям, а *интересы* – целям более высокого уровня, которые не всегда могут быть открыто заявлены.

**«Клиенты часто приходят ко мне»...** См.: Steve de Shazer, *Keys to Solution in Brief Therapy* (New York: W. W. Norton and Company, 1985), 9.

**Это также модель того, как, на ваш взгляд, устроен мир...** Более подробное обсуждение см.: Jennifer Riel and Roger L. Martin, *Creating Great Choices: A Leader's Guide to Integrative Thinking* (Boston: Harvard Business Review Press, 2017).

**Большинство взрослых с удовольствием укажут на логические дефекты этой модели...** Когда известного комика Бо Бёрнема спросили, что бы он мог посоветовать молодым людям, мечтающим об артистической карьере, тот ответил: «Бросить ее, не начиная». И объяснил свой ответ так (я излагаю своими словами): «Не стоит прислушиваться к советам таких людей, как я, которым крупно повезло. Мы абсолютно необъективны. Когда суперзвезда призывает вас следовать вашим мечтам, это все равно что победитель лотереи говорит вам: “Продайте все, что у вас есть, и купите на все деньги лотерейные билеты. Это работает!”» (См. ток-шоу «Конан» с ведущим Конаном О’Брайеном, выпуск от 28 июня 2016 года. Или же наберите в поисковике запрос «Вдохновляющий совет от Бо Бёрнема».)

**Требование трехмесячной отсрочки...** Из личной беседы с Хенриком Верделином, 2018 год, соучредителем BarkBox, с которым мы познакомились в начале книги.

**О моделях целей и показателях эффективности.** Больше о том, как неправильные цели и ключевые показатели эффективности могут не помогать, а вредить – и как их исправить, – см. в книге: Steve Kerr, *Reward Systems: Does Yours Measure Up?* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2009), и в классической статье: Steve Kerr, “On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B,” *Academy of Management Journal* 18, no. 4 (1975): 769. Вот пример из моей практики: в одной компании руководство поставило перед директором по инновациям цель – реализовать не менее 5 % всех поступающих идей – и завязало на этом его премию. Но на практике потенциально хороших идей было гораздо меньше, поэтому директор по инновациям был вынужден время от времени запускать плохие проекты, зная, что это будет пустой тратой времени.

**Между фактами и предположениями может быть тонкая грань...** Из личной беседы с Анной Эббесен, май 2019 года. Компания стратегического консалтинга ReD Associates использует методы социальных наук (такие как концепция формирования смысла и этнографические исследования), чтобы помочь клиентам взглянуть на свой бизнес со стороны.

**Стернберг рассказывает историю об одном менеджере...** Стернберг использует термин «переопределение проблем» и ставит эту стратегию на первое место в своем списке из 21 стратегии повышения креативности, которые он вывел на основе своих исследований. См.: Robert Sternberg, *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized* (New York: Cambridge University Press, 2003). Его теория инвестиционного подхода к креативности также стоит того, чтобы с ней ознакомиться, если вы интересуетесь этой темой. Стернберг утверждает, что вовлечение людей в инновации зависит не только от их способностей, но и от индивидуального выбора, который, в свою очередь, основан на анализе затрат и выгод. Более подробно этот важный аспект инноваций обсуждается в книге «Инновации как обычно», написанной мной в соавторстве с Пэдди Миллером; см.: *Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life* (Boston: Harvard Business Review Press, 2013). Все это в равной мере относится к рефреймингу и решению проблем.

**С тех пор компания каждые два года бесплатно обновляла программное обеспечение на его инвалидной коляске...** Более подробно о сотрудничестве Intel и Хокинга см.: Joao Medeiros, “How Intel Gave Stephen Hawking a Voice,” *Wired*, January 2015; а также на сайте Intel в разделе «Пресса». В этом проекте Intel

участвовало множество людей, в частности инженеры Пит Денман, Трэвис Бонифилд, Роб Уэзерли и Лама Нахман. Дополнительные подробности взяты из моих личных бесед с бывшим разработчиком Intel Крисом Деймом в 2019 году.

**Возьмите ночные рекламные ролики на ТВ...** Подробнее об этом см.: Scott Anthony, *The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2012).

**Как замечает профессор Школы бизнеса INSEAD Эрминия Ибарра...** Ее книга о лидерстве стоит того, чтобы ее прочитать: Herminia Ibarra, *Act Like a Leader, Think Like a Leader* (Harvard Business Review Press, 2015)

**Основоположник позитивной психологии Мартин Селигман утверждает...** Прочитайте книгу Мартина Селигмана «Путь к процветанию: Новое понимание счастья и благополучия» (*A Visionary New Understanding of Happiness and Well-being*) или наберите в поисковике запрос «модель счастья PERMA».

**Шесть факторов, которые ведут к профессиональному счастью...**

Исследования Бенджамина Тодда и Уилла Макаскилла подробно описаны на их сайте . Книга Макаскилла «Ум во благо: От добрых намерений – к эффективному альтруизму» содержит интересные мысли и примеры рефрейминга (например, как наилучшим образом использовать имеющиеся у вас деньги и время, чтобы делать добро). Концепция «потока» является одной из ключевых в контексте счастья: это состояние, которое возникает, когда вы занимаетесь чем-то настолько захватывающим, что полностью растворяетесь в этой деятельности. Термин «поток» ввел профессор психологии Михай Чиксентмихайи, который также является одной из ведущих фигур в исследованиях рефрейминга. Чтобы больше узнать об этом, наберите в поисковике запрос «состояние потока».

**Начало счастливого во всех прочих отношениях брака Тани и Брайана**

**Луна...** Тania Луна поделилась со мной этой историей в 2018 году в личной беседе и электронной переписке. Кстати, история Тани и Брайана также показывает, как связано между собой решение проблем на работе и дома. Совершенно очевидно, что, если вы не спите до полуночи, воюя со своей второй половиной, вряд ли на следующий день на работе будете в отличной форме. Что еще интереснее, опыт в рефрейминге и решении домашних проблем часто может пригодиться на рабочем месте, и наоборот. Например, однажды я работал с командой по инновациям, у которой была проблема: они регулярно проводили оценку существующих проектов и решали, которые из них следует прекратить. Эти встречи всегда проходили настолько напряженно и конфликтно, что все в команде их боялись. Угадайте, когда они их проводили? Правильно, в конце рабочего дня, когда психические ресурсы у всех были на исходе.

**Этот полезный термин придумали братья Чип и Дэн Хизы...** Я настоятельно рекомендую их книги «Переключайтесь: Как меняться, когда это непросто» и «Ловушки мышления: Как принимать решения, о которых вы не пожалеете», если вам нужны дополнительные советы по решению проблем, принятию решений и изменению поведения.

Кроме того, среди прочих подходов стратегия «светлых пятен» уникальна тем, что она может помочь вам не просто переосмыслить проблему, но и иногда

непосредственно указать на жизнеспособное решение, о котором вы не знали. Это хорошая новость для всех, кроме пуристов рефрейминга: это избавляет вас от необходимости глубже изучать проблему, проводить ее рефрейминг и т. д. и позволяет напрямую перейти к ее решению.

**Одна из них - медицина...** В качестве примера можно прочитать историю об Эми Сиа, рассказанную в первой главе книги Лизы Сандерс «Каждый пациент рассказывает свою историю: Медицинские тайны и искусство диагностики».

**Эту стратегию популяризировали Чарльз Кепнер и Бенджамин Трего...** У метода анализа первопричин было несколько основателей, но работа Кепнера и Трего «Рациональный руководитель» считается основополагающей в этой области. См.: Charles Kepner and Benjamin Tregoe, *The Rational Manager: A Systematic Approach to Problem-Solving and Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1965). Вопрос о светлых пятнах – где этой проблемы нет? – является частью предложенной ими парадигмы. Хотя первоначально исследования Кепнера и Трего были сосредоточены на анализе, а не определении проблем, в более поздних работах они расширили свой фокус и на рефрейминг; см.: Charles Kepner and Benjamin Tregoe, *The New Rational Manager* (Princeton, NJ: Princeton Research Press, 1981).

**Стратегия изучения светлых пятен стала неотъемлемым элементом в системах решения проблем в самых разных областях...** Одна из интересных версий стратегии светлых пятен – *биомимикрия*, или поиск решений в природе. Я не стал упоминать о ней в основном тексте, поскольку трудно представить себе повседневные проблемы, которые можно было бы решить с помощью биомимикрии, однако на счету этого подхода впечатляющий список изобретений. Широко известный пример – липучка Velcro, вдохновленная репейником. Еще одна версия стратегии «светлых пятен» – это использование так называемых лучших практик, которые в некоторых отраслях целенаправленно систематизируются и формализуются. Один из таких примеров из области инженерии – парадигма ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач), разработанная советским инженером Генрихом Альтшуллером, которая представляет собой набор методов и приемов для решения типичных инженерных задач. Метод ТРИЗ был впервые описан в статье Г. С. Альтшуллера и Р. Б. Шапиро «О психологии изобретательского творчества», опубликованной в 1956 году в советском журнале «Вопросы психологии».

**Ориентированной на решение краткосрочной терапией...** Работа группы из Милуоки описана в книгах Стивена де Шейзера; см.: Steven de Shazer, *Keys to Solutions in Brief Therapy* (New York: W. W. Norton & Company, 1985); *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy* (New York: W. W. Norton & Company, 1988). Хотя современные психологи по-прежнему скажут вам, что некоторые проблемы действительно требуют погружения в глубины личности, сегодня ОРКТ является важным и общепризнанным инструментом в арсенале психотерапевтов. Кстати, Таня Луна говорит, что именно благодаря совету одного из членов милуокской группы – психотерапевта Мишель Вайнер-Дэвис – она научилась пользоваться «светлыми пятнами». Этот совет звучит так: «Делать больше того, что работает».

**Подумайте, не приходилось ли вам когда-нибудь решать похожую проблему?..** Начиная с работы гештальт-терапевта Карла Дункера в настоящее время накоплен большой объем исследований в области обучения по аналогии и

*переноса* – научного термина, означающего, что иногда можно решить новую проблему, задав вопрос: не доводилось ли мне когда-нибудь уже решать аналогичную проблему? Как и в случае со стратегией «светлых пятен», поиск таких параллелей требует активных усилий, поскольку они редко приходят в голову «автоматически». В одном известном эксперименте Мэри Гик и Кит Холиок предлагали людям решить задачу, перед этим дав им прочитать несколько коротких историй, в одной из которых содержалось довольно прямое указание на решение. В результате задачу решили всего 20 % участников. Когда же исследователи сказали им, что в одной из прочитанных ими историй есть подсказка, доля решивших выросла до 92 %. Это исследование описано в двух статьях: “Analogical Problem Solving,” *Cognitive Psychology* 12, no. 3 (1980): 306; “Schema Induction and Analogical Transfer,” *Cognitive Psychology* 15, no. 1 (1983): 1. Подробное обсуждение работы Дункера и последующих исследований в этом направлении см.: Richard E. Mayer, *Thinking, Problem Solving, Cognition*, 2nd ed. (New York: Worth Publishers, 1991), 50–53, 415–430.

**Увеличение своих энергетических ресурсов, что позволит легче справляться со стрессовыми ситуациями...** Мерете Веделл-Веллеллсборг, организационный психолог и по совместительству моя замечательная невестка, пишет о важности понимания собственных «психологических супер-энерджайзеров». Это особые (и часто специфические только для вас) вещи, которые лучше всего заряжают вас энергией. Например, одна из клиенток Мерете любит просматривать описания курсов для руководителей, на которые она могла бы записаться, сравнивая это занятие с «интеллектуальным отдыхом». См.: Merete Wedell-Wedellsborg, “How Women at the Top Can Renew Their Mental Energy”, *Harvard Business Review* online, April 16, 2018.

**Как объяснила мне управляющая отелем Ракель Рубио Игуэрас...** Из личной беседы с Ракель Рубио Игуэрас, 2018 год.

**Долгосрочное мышление в юридической фирме...** Первоначально я поделился этой историей в своей статье «Те ли проблемы вы решаете?», опубликованной в *Harvard Business Review* за январь-февраль 2017 года.

**Как убедить неграмотных родителей оставить детей в школе?** Эта история приведена в главе 4 книги Ричарда Паскаля, Джерри Стернина и Моники Стернин «Сила позитивных отклонений: Как странные инноваторы решают самые сложные проблемы в мире» [Richard Pascale, Jerry Sternin, and Monique Sternin, *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems* (Boston: Harvard Business Press, 2010)]. Основанная на обширном опыте работы авторов в полевых условиях, эта книга содержит мощные советы по применению метода «положительных отклонений» на практике.

**Через год количество продолживших учебу детей выросло на 50 %...** Я несколько упростил эту историю. Я бы рекомендовал вам прочесть полную версию, в которой, в частности, подробно рассказывается, как консультанты могут повысить эффективность использования метода «положительных отклонений» при работе с группами. Одна из центральных идей (которой авторы уделяют большое внимание) состоит в том, что нужно дать людям возможность самим изучить проблему и прийти к ее пониманию, а не заниматься рефреймингом вместо них. Также следует отметить, что, хотя предложенная группой Стернина программа вмешательства доказала свою успешность и была невероятно дешевой по

сравнению с другими проектами (требуемый бюджет не превышал \$20 000), министерство образования Аргентины не поддержало ее более широкое внедрение. Почему? По словам авторов, чиновники опасались, что эта программа приведет к отмене некоторых существующих проектов стоимостью в миллионы долларов, на которых они грели руки. Если бы эта программа была в 100 раз дороже, у нее было бы куда больше шансов получить чиновничью поддержку.

**«Концептуальным скелетом»...** Дуглас Хофштадтер рассказывает об этом в своей книге, написанной в соавторстве с Эммануэлем Сандером, «Поверхности и сущности: Аналогия как топливо и огонь мышления» [Douglas Hofstadter and Emmanuel Sander, *Surfaces and Essences: Analogy as the Fuel and Fire of Thinking* (New York: Basic Books, 2013)]. Эта книга глубоко вникает в вопросы генерации аналогий и категоризации – двух мыслительных операций, которые тесно связаны с рефреймингом.

**Конечно, вы должны начать со специфики...** Из личной беседы с Мартином Ривзом, 2019 год.

**Pfizer решает проблему межкультурной коммуникации...** Эта история подробно описана мной и Пэдди Миллером в статье: “Jordan Cohen at pfizerWorks: Building the Office of the Future,” Case DPO-187-E (Barcelona: IESE Publishing, 2009). Дополнительные детали взяты из моих личных бесед с Джорданом Козном, Таней Карп-Уолдрон и Сетом Эппелем, которые состоялись в период с 2009 по 2018 год.

**Культурные нормы почти невидимы...** См.: Erving Goffman, *Behavior in Public Places* (New York: The Free Press, 1963). С тех пор эта тема была широко исследована в социологической науке. См., например, работы Пьера Бурдьё, Гарольда Гарфинкеля и Стэнли Милгрэма.

**Поделиться своей проблемой...** См. замечательную статью на эту тему: Karim R. Lakhani and Lars Bo Jeppesen, “Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles,” *Harvard Business Review*, May 2007. Лахани и Йеппесен проанализировали, какие результаты получали компании, которые делились своими проблемами на популярной платформе InnoCentive: «Во впечатляющих 30 % случаев проблемы, которые не поддавались квалифицированным исследовательским корпоративным кадрам, были решены глобальным сообществом инноваторов».

**История с клеем E850...** Эта история частично приводится в книге «Инновации как обычно», написанной мной в соавторстве с Пэдди Миллером; см.: *Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life* (Boston: Harvard Business Review Press, 2013). Презентация была загружена на 8 октября 2009 года Эриком Прасом, менеджером по развитию бизнеса в DSM, который отвечал за краудсорсинговый процесс. Уже в декабре 2009 года команда провела успешные коммерческие испытания. Вторая серия слайдов с объявлением имен победителей была опубликована 10 февраля 2010 года. Чтобы увидеть эти серии слайдов, наберите в поисковике запрос «DSM слайды Эрик Прас». Подробности о том, как была решена проблема с клеем, см. в следующем примечании.

**Сумела наконец-то найти решение...** Экологически чистый клей E-850 имел

водную основу, поэтому, когда после нанесения покрытия клеенные плиты подвергались сушке, дерево деформировалось, что приводило к отслаиванию ламината. Первоначально исследователи сформулировали проблему так: «Как сделать клей более прочным, чтобы он противостоял действию деформации?» Однако решение было найдено благодаря рефреймингу проблемы: «Как предотвратить поглощение деревом влаги, чтобы оно не деформировалось?» См.: Erik Pras, "DSM NeoResins Adhesive Challenge," October 29, 2009, .

**Вот три совета от Дуэйна Спрадлина...** Если вы собираетесь попробовать этот подход, я рекомендую вам прочитать статью Спрадлина, в которой он делится ценным практическим опытом: Dwayne Spradlin, "Are You Solving the Right Problem?" *Harvard Business Review*, September 2012. Еще одна полезная статья на эту тему: Nelson P. Repenning, Don Kieffer, and Todd Astor's "The Most Underrated Skill in Management," *MIT Sloan Management Review*, Spring 2017.

**От когнитивного искажения, называемого уклоном к негативу...** Этот феномен был впервые описан в работе: David E. Kanouse and L. Reid Hanson, "Negativity in Evaluations", in *Attribution: Perceiving the Causes of Behaviors*, eds. Edward E. Jones et al. (Morristown, NJ: General Learning Press, 1972). Более поздняя статья также заслуживает прочтения, поскольку она значительно расширяет эту концепцию: Paul Rozin and Edward B. Royzman, "Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion," *Personality and Social Psychology Review* 5, no. 4 (2001): 296.

**Фундаментальной ошибкой атрибуции...** Единственное исключение – когда речь идет о наших собственных неблагоприятных поступках, мы склонны милостиво списывать их на обстоятельства, а не объяснять своими личностными недостатками. Впервые фундаментальная ошибка атрибуции описана в 1967 году двумя социальными психологами Эдвардом Джонсом и Виктором Харрисом; см.: Edward E. Jones and Victor Harris, "The Attribution of Attitudes," *Journal of Experimental Social Psychology* 3, no. 1 (1967): 1-24. Этот конкретный термин был предложен позже другим социальным психологом Ли Россом; см.: Lee Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," in L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 10 (New York: Academic Press, 1977), 173-220.

**Эта модель сохраняется и во взрослом возрасте...** Психологи называют этот феномен «своекорыстным искажением» и связывают его с фундаментальной ошибкой атрибуции. Хороший обзор исследований на эту тему см.: W. Keith Campbell and Constantine Sedikides, "Self-Threat Magnifies the Self-Serving Bias: A MetaAnalytic Integration," *Review of General Psychology* 3, no. 1 (1999): 23-43.

**Самые необычные объяснения причин дорожно-транспортных происшествий...** Эти цитаты приводятся в нескольких книгах, включая учебник по психологии, где их источник указывается как статья в газете *Toronto News* от 26 июля 1977 года. Я не сумел найти ни следов газеты с таким названием, ни следов существования самого города (последнее – это шутка). Таким образом, эти цитаты, скорее всего, являются тем, что на академическом языке называется «выдумкой от начала и до конца».

**Не просто смиряются с болью саморефлексии, а намеренно стремятся к ней...** Как правило, я не рекомендую книги на тему самосовершенствования. Они

слишком часто основаны на манипулировании научными знаниями и магическом (то есть мусорном) мышлении, и предлагаемые в них советы порой могут принести больше вреда, чем пользы. Тем не менее есть одна книга, которую я считаю достойной прочтения: Phil Stutz and Barry Michels, *The Tools: Five Tools to Help You Find Courage, Creativity, and Willpower – and Inspire You to Live Life in Forward Motion* (New York: Spiegel & Grau, 2013). Лично я нашел очень полезным то, как авторы объясняют концепцию избегания боли. Кроме того, использование ими простых рисунков для иллюстрации ключевых идей вдохновило меня сделать то же самое в этой книге.

**Вы когда-нибудь пользовались приложением или сайтом для знакомств?**

Если вас интересует тема поведения людей на сайтах для знакомств, я рекомендую вам книгу Кристиана Раддера «Dataclysm: Любовь, секс, раса и идентичность – что говорит наша жизнь онлайн о нашей жизни офлайн» [Christian Rudder, *Dataclysm: Love, Sex, Race, and Identity – What Our Online Lives Tell Us about Our Offline Selves* (New York: Crown, 2014)]. Будучи сооснователем сайта знакомств OkCupid, Раддер делится множеством статистических данных и фактов, от удручающих до забавных.

**Категория людей под названием «без драм»...** Моя коллега Мег Джорей предложила еще одно вероятное объяснение: «Возможно, эти люди хотят, чтобы их новое знакомство было похоже на романтическую комедию без всех этих недоразумений и трений, которые всегда мешают идеальным отношениям». Лора Хилгерс высказала аналогичную мысль, что некоторые люди имеют абсолютно нереальные ожидания по поводу того, какими в действительности могут быть человеческие отношения; см.: Laura Hilgers, “The Ridiculous Fantasy of a ‘No Drama’ Relationship”, *The New York Times*, July 20, 2019.

**Спрашивать «Кто виноват?»...** Из личной беседы с Шейлой Хин в 2018 году. Тема «вклад против обвинений» подробно обсуждается в книге Дугласа Стоуна, Брюса Паттона и Шейлы Хин «Трудные разговоры: Как обсуждать самые важные вопросы с начальством, супругой, друзьями, детьми и клиентами» (Difficult conversations).

**«Как только мы находим козла отпущения»...** См.: Hans Rosling, Ola Rosling and Anna Rosling Rönnlund, *Factfulness: Ten Reasons We’re Wrong About the World – and Why Things Are Better Than You Think* (New York: Flatiron Books, 2018). Эту книгу Ханс Рослинг написал в соавторстве с сыном и невесткой, и она стоит того, чтобы ее прочитать – не только ради глубоких идей, но и ради замечательных историй из жизни самого Рослинга и других.

**Когда на заводе возникала какая-то проблема...** Джон поделился со мной этой историей в личной беседе в 2018 году.

**«Я начну писать свой гениальный роман»...** Если у вас есть творческие амбиции и этот пример задел вас за больное место, прочитайте замечательную книгу Стивена Прессфилда «Война за креатив: Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить», а также стихотворение Чарльза Буковски «Воздух и свет, время и пространство» (желательно на берегу итальянского озера).

**«Чтобы проблема казалась неразрешимой»...** Цитата взята из колонки Дэвида Брукса в *The New York Times* от 7 июня 2018 года.

**«Злостной» проблемой...** Термин «злостная проблема» был предложен Хорстом Риттелем в 1967 году, и позже эта концепция была формально рассмотрена в работе: Horst W. J. Rittel and Melvin M. Webber, “Dilemmas in a General Theory of Planning,” *Policy Sciences* 4, no. 2 (1973): 155. Лично у меня этот термин вызывает неоднозначное отношение. Некоторые проблемы действительно попадают в особую категорию, которая рассматривается в вышеуказанной статье (и в некоторых своих характеристиках перекликается с «открываемыми проблемами» Джейкоба Гетцельса). Однако навешивание на проблему ярлыка «злостная» может способствовать фетишизации ее сложности и неявным образом объявлять ее неразрешимой (на что и указывает Дэвид Брукс в вышеприведенной цитате). В конце концов, люди все время решают сложнейшие проблемы, которые для предыдущих поколений казались неразрешимыми.

**Как пишет журналист Оливер Буллоу...** См.: Oliver Bullough, “How Ukraine Is Fighting Corruption One Heart Stent at a Time,” *The New York Times*, September 3, 2018.

**Важное различие между внутренним и внешним самосознанием...** Tasha Eurich, *Insight: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More Than We Think* (New York: Currency, 2017).

**«Когда люди впервые сталкиваются со мной»...** Хайди Грант поделилась со мной этим советом в личной беседе в 2018 году.

**Развивая свое внешнее самосознание...** Экспресс-курс, включающий некоторые рекомендации по более углубленным упражнениям, см.: Adam Grant, “A Better Way to Discover Your Strengths,” *Huffpost*, July 2, 2013. Для более глубокого погружения в тему см.: Douglas Stone and Sheila Heen, *Thanks for the Feedback: The Science and Art of Receiving Feedback Well* (New York: Viking, 2014). В этой книге вы найдете множество полезных советов, как правильно использовать (или отклонить!) обратную связь, получаемую от других людей.

**Облеченность властью зачастую негативно отражается на способности людей понимать и принимать чужую точку зрения...** О научных исследованиях феномена слепоты власти см.: Adam D. Galinsky et al., “Power and Perspectives Not Taken,” *Psychological Science* 17, no. 12 (2006): 1068. Кроме того, я не могу удержаться от кражи цитаты Дугласа Адамса, которой Хайди Грант поделилась в своей книге «Меня никто не понимает! Почему люди воспринимают нас не так, как нам хочется, и что с этим делать». Цитата звучит так: «Лошади соображают гораздо лучше, чем кажется. Да и трудно не составить собственного мнения о том, кто каждый день ездит на тебе верхом. Зато некоторые могут не моргнув глазом оседлать другое существо, кататься с утра до ночи и даже о нем не вспомнить». Оригинальный источник – книга Дугласа Адамса «Детективное агентство Дирка Джентли».

**Несколько лет назад Криса наняла компания...** Крис Дейм поделился со мной этой историей в личной беседе в 2018 году.

**Этот навык можно целенаправленно развивать...** Обзор научных исследований на эту тему см.: Sharon Parker and Carolyn Axtell, "Seeing Another Viewpoint: Antecedents and Outcomes of Employee Perspective Taking," *Academy of Management Journal* 44, no. 6 (2001): 1085.

**Это дает свои результаты...** Исследования показали, что такие группы, как команды по разработке продуктов и академические исследовательские группы, генерируют заметно лучшие результаты, когда уделяют целенаправленное внимание тому, чтобы поставить себя на место заинтересованных сторон и понять их точку зрения. См.: Adam M. Grant and James W. Berry, "The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity," *Academy of Management Journal* 54, no. 1 (2011): 73. Помимо предоставления полезного обзора исследований Грант и Берри также постулируют интересную *взаимосвязь* между внутренней мотивацией, способностью понимать других и просоциальной мотивацией, которая положительно влияет на полезность (и новизну) результата.

**Для этой стратегии нужны исключительно когнитивные усилия...**

Некоторые исследователи рассматривают понимание чужой точки зрения и эмпатию как одновременно когнитивный и поведенческий процесс. Наконец, третья традиция рассматривает эмпатию как черту характера. В контексте рефрейминга я в основном имею в виду когнитивные усилия, направленные на понимание чужой точки зрения, тогда как в главе 9 «Движение вперед» рассматриваются способы получить «взгляд со стороны», требующие определенных действий. Мышление и действие, безусловно, тесно связаны, и граница между ними не всегда бывает такой четкой, как может показаться. Если вас интересует эта тема, см. две книги, посвященные воплощенному познанию и гипотезе расширенного разума соответственно: George Lakoff and Mark Johnson, *Philosophy in the Flesh* (New York: Basic Books, 1999); Andy Clark and David Chalmers, "The Extended Mind," *Analysis* 58, no. 1, (1998): 7-19.

**«Главный барьер к пониманию точки зрения других людей»...** См.: N. Epley and E. M. Caruso, "Perspective Taking: Misstepping into Others' Shoes," in K. D. Markman, W. M. P. Klein, and J. A. Suhr, eds., *Handbook of Imagination and Mental Simulation* (New York: Psychology Press, 2009), 295-309.

**«Насколько вы счастливы»...** См.: Yechiel Klar and Eilath E. Giladi, "Are Most People Happier Than Their Peers, or Are They Just Happy?" *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no. 5 (1999): 586.

**Отрицательное социальное доказательство...** См.: Роберт Чалдини «Психология влияния». Влияние социального доказательства на принятие идей и инноваций изучалось многими исследователями. Одна из ранних работ – классическая книга «Распространение инноваций» Эверетта Роджерса [Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962)].

**Не забыть посмотреть на ситуацию глазами других вовлеченных сторон...**

Один из полезных, более структурированных подходов для этого – метод *Jobsto-BeDone* («Задача, которую нужно выполнить»), который популяризируют эксперты по инновациям Клейтон Кристенсен и Майкл Рейнор; см.: Clayton Christensen and Michael Raynor, *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Boston: Harvard Business Press, 2003). Еще один хороший способ – использовать предлагаемое Даниэлем Канеманом разделение между системами мышления Системой 1 и Системой 2. Система 1 обрабатывает информацию быстро, автоматически и зачастую неточно. Система 2 мыслит медленно, логически, более точно и требует сознательных когнитивных усилий. Понимание чужой точки зрения всегда является задачей для Системы 2, требуя более неспешного и вдумчивого подхода.

**Привязки и корректировки...** Двухэтапная природа процесса была впервые описана Даниэлем Канеманом и Амосом Тверски в статье «Принятие решений в условиях неопределенности: Правила и предубеждения»; см.: Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185, no. 4157 (1974): 1124.

**Если бы я был рядовым сотрудником...** Хорошо высказался об этом мой коллега Том Хьюз в личной беседе в 2019 году: «Генеральные директора полгода размышляют над тем, следует ли им проводить реорганизацию, затем запускают ее – и ожидают, что их сотрудники с энтузиазмом примут изменение после часового собрания».

**Если с первой частью, привязкой, люди справляются довольно хорошо, то с корректировкой часто терпят неудачу...** См., например: Nicholas Epley et al., "Perspective Taking as Egocentric Anchoring and Adjustment", *Journal of Personality and Social Psychology* 87, no. 3 (2004): 327.

**Всего 2,5 % людей любят быть подопытными кроликами...**

Основополагающая книга на эту тему – «Распространение инноваций» Эверетта Роджерса [Everett M. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: The Free Press, 1962)].

**Проектная команда работала в том же офисе...** Парадоксально, что иногда тесный контакт может вредить способности понять точку зрения другой стороны. Если вы находитесь далеко от кого-то, скорее всего, вы отдаете себе отчет в том, что плохо понимаете этого человека, – и прилагаете целенаправленные усилия к тому, чтобы его понять. И наоборот, когда вы делите с кем-то офис (или дом), вы автоматически предполагаете, что отлично знаете этого человека – даже если на самом деле это не так.

**Не довольствуйтесь ответом, лежащим на поверхности...** В частности, это касается собеседований с увольняющимися сотрудниками. Консультант по кадровым ресурсам Дженнис Курс, президент по западному региону в Pearl Meyer, сказала мне следующее: «Люди обычно говорят, что уходят, потому что получили лучшее предложение, что звучит вполне правдоподобно. Но причины почти всегда гораздо глубже, чем просто деньги. Продолжайте спрашивать». (Из личной беседы с Дженнис Курс, октябрь 2018 года.) Цитата Николаса Эпли см.: Nicholas Epley et al., "Perspective Taking as Egocentric Anchoring and Adjustment," *Journal of*

*Personality and Social Psychology* 87, no. 3 (2004): 327.

**Йоханнес Хаттула обнаружил...** См.: Johannes D. Hattula et al., "Managerial Empathy Facilitates Egocentric Predictions of Consumer Preferences," *Journal of Marketing Research* 52, no. 2 (2015): 235. Та часть исследования, которая обнаружила положительный эффект прямого напоминания, проведена с участием 93 менеджеров по маркетингу, средний возраст которых составлял 46 лет, то есть они были опытными профессионалами. Напоминание, использованное в исследовании, сформулировано так: «Недавнее исследование показало, что, пытаясь понять точку зрения потребителей, маркетологи часто допускают вмешательство собственных потребительских предпочтений, потребностей и отношений. Пожалуйста, не думайте о своих личных потребительских предпочтениях, потребностях и отношениях и сосредоточьтесь только на предпочтениях, потребностях и отношениях целевых потребителей».

**Когда мы запускали PfizerWorks в очередном офисе...** Все цитаты Джордана Коэна взяты из моих личных бесед с ним в 2010 году.

**Может ли то, что они делают, отвечать моим интересам?..** Эта тема подробно обсуждается во влиятельной книге Ричарда Талера и Кэсса Санстейна «Сдвиг: Улучшение решений о здоровье, богатстве и счастье» [Richard Thaler and Cass Sunstein, *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness* (New Haven: Yale University Press, 2008)]. Авторы используют термин «либертарианский патернализм» в отношении правил, которые предполагают хорошее поведение по умолчанию, но оставляют некоторую свободу выбора, если люди предпочитают другой вариант. Разумеется, есть правила, такие как ограничение скорости, намеренно не допускающие никакого пространства для маневров.

**Негативную поведенческую спираль...** Одно из основополагающих исследований роли недопонимания в кооперативных сценариях было проведено Робертом Аксельродом, ключевой фигурой в теории игр и автором книги «Эволюция сотрудничества» [Robert Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984)]. Используя симуляции кооперативных игр, таких как «итеративная дилемма заключенного», Аксельрод продемонстрировал, что, когда в модели присутствует шум (вероятность недопонимания), вы получаете лучшие результаты, если выбираете «прощающую» стратегию – то есть признаете, что иногда могут происходить ошибки, например в понимании обратной связи, и наказываете вашего оппонента только после повторного нарушения. В отличие от этого чистая стратегия «глаз за глаз» часто запускает и втягивает вас в негативный цикл из-за первоначального недопонимания.

**Поведение людей имеет смысл для них самих, даже если в целом оно сомнительно...** Это один из центральных постулатов так называемой теории общественного выбора в политических науках. Теория общественного выбора возникла в 1950-х годах, когда исследователи начали применять экономические принципы, в том числе анализ затрат и выгод на индивидуальном уровне, для объяснения того, как происходит принятие решений в государственных и других структурах. В частности, теория показала, что принимающие решения индивиды в этих структурах иногда сталкиваются со стимулами, которые противоречат интересам общей системы.

**История Розы Якоб...** Все цитаты взяты из моих личных бесед с Розы Якоб в 2018 году.

**Позволил Кевину перенаправить свою энергию на более многообещающую проблему...** Эта история основана на моих личных беседах с Эшли Альберт в 2018 и 2019 годах. Разрушив мечту Кевина о магазине мороженого, Эшли помогла ему основать компанию по производству мацы (тонких лепешек, традиционно потребляемых во время еврейской Пасхи). Как сказала мне Эшли: «На протяжении 90 лет на рынке мацы доминировали два игрока, и, на мой взгляд, пришло время предложить людям мацу более аппетитного вида». Прежде чем реализовывать эту бизнес-идею, Эшли и Кевин протестировали ее: они изготовили партию мацы в виде крекеров, разработали привлекательную оригинальную упаковку и предложили свой продукт четырем местным магазинам. Партия распродалась мгновенно, и владельцы попросили о новых поставках. Вскоре маца-крекеры Эшли и Кевина были отмечены на модной выставке традиционных продуктов питания и привлекли внимание СМИ. Год спустя маца-крекеры дважды попали в список «Любимые вещи Опры Уинфри», и на момент написания этой книги они продаются более чем в 800 магазинах по всей территории США, а также в Великобритании, Канаде, Испании и Японии. Если бы Эшли не настояла на тестировании проблемы, Кевин сейчас бы с трудом зарабатывал себе на жизнь продажей кофе в пустом магазине мороженого.

**Мощную технику под названием «навешивание ярлыков»...** Этот метод описан в главе 3 книги Восса «Никаких компромиссов. Беспримиренные переговоры с экстремально высокими ставками» (М.: Эксмо, 2019).

**Стив Бланк рекомендует проводить «встречи по исследованию проблем»...** Этот метод описан в главе 5 книги Стива Бланка и Боба Дорфа «Стартап. Настольная книга основателя» (М.: Альпина Паблишер, 2019). Невероятно полезная книга для настоящих и будущих предпринимателей.

**Мастерская Startup Cisco...** Этот кейс подробно рассмотрен в статье, написанной мной в соавторстве с Пэдди Миллером: “Start-up Cisco: Deploying Start-up Methods in a Giant Company,” Case DPO-426E (Barcelona: IESE Publishing, May 2018). Дополнительные цитаты взяты из моей личной беседы с Озеасом Рамиресом Асадом в 2019 году.

**Вот история из практики Джорджины де Роквиньи...** На основе моей личной беседы с Джорджиной де Роквиньи в 2017 году.

**Как основатели Managed by Q тестировали проблему...** Я знаю Самана Рахманиана и Дэна Терана по компании Prehype, где работаю консультантом. Я не был лично вовлечен в процесс создания Managed by Q, но следил за ними с момента открытия первого офиса. Цитаты взяты из моей личной беседы с Саманом в январе 2016 года. Фрагменты этой истории также включены в несколько книг, например: Zeynep Ton, *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs and Boost Profits* (Boston: New Harvest, 2014).

**За более чем \$200 млн...** Точная стоимость сделки не была опубликована, но, по данным финансового агентства Pitchbook, компания Managed by Q была оценена в

\$249 млн за несколько месяцев до продажи; см.: .

**Метода прототипирования...** Более подробно об этом методе см. в книге Альберто Савойя: Alberto Savoia, *The Right It: Why So Many Ideas Fail and How to Make Sure Yours Succeed* (New York: HarperOne, 2019).

**Однажды за ужином члены команды BarkBox...** Эта история основана на моей личной беседе с Хенриком Верделином в 2019 году. В состав команды входили Мэтт Микер, Карли Страйф, Миккель Холм Дженсен, Сюзанна Макдоннелл, Кристина Доннелли, Бекки Сигал, Майкл Новотны, Джеффри Авонг, Мелисса Селигманн и Джон Тот.

**Когда Скотт Макгвайр прибывает на место происхождения...** На основе моей личной беседы со Скоттом Маквайром в ноябре 2018 года.

**Традиционная модель решения проблем...** См.: Kees Dorst, *Frame Innovation: Create New Thinking by Design* (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2015).

**Теперь у меня целых десять проблем...** После одного из сеансов рефрейминга партнер Prehure Том Ле Бри прислал мне записку: «Если ты все еще ищешь название для своей книги, советую тебе такое: “Хотите получить 99 проблем вместо одной? Используйте рефрейминг!”»

**«Бритвы Оккама»...** Несмотря на то что монаха звали Уильям из Оккамы (или Оккамский), люди почему-то называют его метод «бритвой Оккама». Не худший вариант, на мой взгляд. Подозреваю, что со своей фамилией Веделл-Веделлсборг я войду в историю как «ну, тот парень, что писал о рефрейминге».

**«Какой бы ужасающе сложной ни была ситуация»...** См.: Steven de Shazer, *Keys to Solution in Brief Therapy* (New York: W. W. Norton & Company, 1985). Де Шейзер уточнял, что это возможно не всегда, но во многих случаях. Этот аргумент был приведен им в рамках критики подхода традиционных психологов, которые склонны считать, что «сложные» проблемы должны иметь в равной мере сложные решения, и не пытаются сначала протестировать более простые подходы.

**Программа «Семейный кошелек»...** В интернете можно найти обилие материалов об этой программе. Все приведенные мной исследования и данные взяты из книги: Jonathan Tepperman, *The Fix: How Countries Use Crises to Solve the World's Worst Problems* (New York: Tim Duggan Books, 2016).

**Несколько лет назад предприниматели...** Эта история основана на моих личных беседах с Марком Рамаданом и Скоттом Нортон в 2014 году.

**Углубленного этнографического исследования...** Если вы хотите узнать о том,

как методы глубинных этнографических исследований помогают выявлять новые источники роста, я рекомендую книгу Кристиана Мадсбьерга и Миккеля Расмуссена «Момент ясности: Использование гуманитарных наук для решения сложнейших проблем бизнеса» [Christian Madsbjerg and Mikkel B. Rasmussen, *The Moment of Clarity: Using the Human Sciences to Solve Your Toughest Business Problems* (Boston: Harvard Business Review Press, 2014)]. Помимо прочего, авторы делятся некоторыми интересными примерами рефрейминга проблем из сферы бизнеса; например, как производитель игрушек LEGO изменил основной вопрос исследования с «Каких игрушек хотят дети?» на «Какова роль игры?». Если вы являетесь руководителем высшего звена, я рекомендую вам еще одну книгу, в которой авторы делятся множеством полезных советов, как структурировать организации для обеспечения инновационного роста; см.: Rita Gunther McGrath and Ian C. MacMillan, *Discovery-Driven Growth: A Breakthrough Process to Reduce Risk and Seize Opportunity* (Boston: Harvard Business Review Press, 2009).

**Мы часто начинаем разговор с целью высказаться самим...** См.: Edgar Schein, *Humble Inquiry: The Gentle Art of Asking Instead of Telling* (San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2013). Это полезное и довольно краткое введение в искусство задавать правильные вопросы. Также см. работы Уоррена Бергера и Хэла Грегерсена.

**Как показывают исследования Эми Эдмондсон в области психологической безопасности...** См.: Amy Edmondson, *The Fearless Organization* (Hoboken, NJ: Wiley, 2019). Или наберите в поисковике запрос «психологическая безопасность».

**Готовность ставить себя в некомфортные ситуации...** Hal Gregersen, “Bursting the CEO Bubble,” *Harvard Business Review*, March-April 2017.

**Джереми Зинн применил именно эту стратегию...** Первоначально я поделился этой историей в своей статье «Те ли проблемы вы решаете?», опубликованной в *Harvard Business Review* за январь-февраль 2017 года.

**При решении сложных задач команды, разнообразные по составу, почти всегда превосходят более однородные команды...** Существует большое количество исследований, касающихся роли разнообразия и интеграции в решении проблем. Я рекомендую прочитать книгу Скотта Пейджа «Преимущества разнообразия: Почему многопрофильные команды выигрывают в экономике знаний» [Scott Page, *The Diversity Bonus: How Great Teams Pay Off in the Knowledge Economy* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2017)]. В ней представлен хороший детальный обзор этой темы, включающий такие вопросы, как: что такое на самом деле разнообразие (например, социальное разнообразие против когнитивного разнообразия), с какими типами проблем разнообразие наиболее эффективно (работа с нестандартными знаниями) и многие другие. Я благодарен Сюзанне Юстесен из Копенгагенской школы бизнеса за рекомендацию книги Пейджа.

**Вот пример правильного подхода от одного руководителя, назовем его Марк Грейнджер...** Эта история одного из моих клиентов, которой он поделился со мной в рамках моего исследования инновационных практик. Эта история также упоминается в книге «Инновации как обычно», написанной мной в соавторстве с

Пэдди Миллером, а также в моей статье «Те ли проблемы вы решаете?», опубликованной в *Harvard Business Review* за январь-февраль 2017 года.

**Как люди со стороны, абсолютно несведущие в затронутой области, решали сложнейшие проблемы...** Один из первых таких задокументированных случаев имел место в 1714 году, когда британский парламент обратился к общественности за помощью в решении проблемы: как мореплаватели могут определять координаты долготы в открытом море. Решение предложил часовых дел мастер из Йоркшира Джон Харрисон. Более подробно о том, как решать головоломки с помощью «абсолютных чужаков», см.: Karim Lakhani and Lars Bo Jeppesen, "Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles," *Harvard Business Review*, May 2007.

**«Раздвигателей границ»...** Майкл Ташмен впервые использовал этот термин в статье 1977 года; см.: Michael L. Tushman, "Special Boundary Roles in the Innovation Process," *Administrative Science Quarterly* 22, no. 4 (1977): 587-605. Идея, лежащая в основе концепции «раздвигателей границ», популярна в области исследований инноваций фактически с первых дней.

**Сформулировать проблему в менее специализированных терминах...** Полезное обсуждение этой темы, включая примеры, см. в статье: Dwayne Spradlin, "Are You Solving the Right Problem?" *Harvard Business Review*, September 2012.

**Если вам повезло, между вами и владельцем проблемы существуют доверительные отношения...** Одна полезная теоретическая модель различает три типа доверия: **доверие к честности** (если бы я забыл свой кошелек, этот человек вернул бы его?), **доверие к компетентности** (способен ли этот человек хорошо выполнить эту работу?) и **доверие к намерениям по отношению к вам** (если что-то пойдет не так, этот человек поддержит меня?). Человек может не доверять даже эксперту мирового класса с безупречной репутацией и честностью, если он подозревает, что эксперта не заботят его проблемы. См.: Roger C. Mayer, James H. Davis, and F. David Schoorman, "An Integrative Model of Organizational Trust," *Academy of Management Review* 20, no. 3 (1995): 709-734. А также обсуждение этой модели, предназначенное для более широкой аудитории: Rachel Botsman, *Who Can You Trust?: How Technology Brought Us Together and Why It Might Drive Us Apart* (New York: PublicAffairs, 2017).

**Клейтон Кристенсен использовал эту тактику...** Кристенсен поделился этой историей на мероприятии, которое я посетил в Лондоне 10 сентября 2013 года.

**Для одних важна возможность добиться успеха...** Более подробно об этих двух типах мотивации см. в статьях: Heidi Grant and E. Tory Higgins, "Do You Play to Win – or to Not Lose?" *Harvard Business Review*, March 2013; Tory Higgins, "Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle," *Advances in Experimental Social Psychology* 30 (1998): 1.

**Избегание завершенности / стремление к завершенности...** Эта концепция впервые была описана в статье: Arie W. Kruglanski, Donna M. Webster, and Adena Klem, "Motivated Resistance and Openness to Persuasion in the Presence or Absence of Prior Information," *Journal of Personality and Social Psychology* 65, no. 5 (1993): 861. И

с тех пор была изучена многими исследователями.

**Терпимость к неопределенности и разочарованиям.** О терпимости к неопределенности и о том, как это связано с творческим решением проблем, см.: Michael D. Mumford et al., "Personality Variables and Problem Construction Activities: An Exploratory Investigation," *Creativity Research Journal* 6, no. 4 (1993): 365. Исследователь в области менеджмента Роджер Мартин также глубоко изучил вопрос, как на практике специалисты по решению проблем работают с неопределенностью; см. его книгу: Roger L. Martin, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking* (Boston: Harvard Business Review Press, 2009).

**В XIX веке многие доктора упрямо отрицали...** Достопочтенный акушер Чарльз Делусена Мейгс в 1854 году категорически отверг требование к врачам мыть руки, начавшее звучать на фоне зарождающегося понимания роли болезнетворных микробов, своей бессмертной и в буквальном смысле смертоносной фразой: «Доктора – джентльмены, а у джентльменов всегда чистые руки». См.: C. D. Meigs, *On the Nature, Signs, and Treatment of Childbed Fevers* (Philadelphia: Blanchard and Lea, 1854), 104. Медленное принятие практики мытья рук в медицине обсуждается в книге «Инновации как обычно», написанной мной в соавторстве с Пэдди Миллером. Вы также можете набрать в поисковике запрос «Игнац Земмельвейс» и прочитать о трагической судьбе этого врача, которая преподносит нам важные уроки по поводу инноваций в мире медицины.

**«Трудно заставить человека что-то понять»...** См. книгу Синклера, первоначально опубликованную автором в 1937 году: Upton Sinclair, *Candidate for Governor: And How I Got Licked* (University of California Press, 1994).

**Уверенность в себе - это хорошо...** Об исследованиях на эту тему см.: Robert A. Burton, *On Being Certain: Believing You Are Right Even When You're Not* (New York: St. Martin's Press, 2008).

**Крис Дейм поделился со мной одной забавной историей...** Из личной беседы с Крисом Деймом в Клубе шаффлборда Royal Palms в 2019 году.

**Вот запоминающийся пример от Стива де Шейзера...** Эта история рассказана в книге де Шейзера: Steven de Shazer, *Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy* (New York: W. W. Norton & Company, 1988).

**В какой-то момент, чтобы запустить свой сервис...** Из личной беседы с соучредителем сервиса в октябре 2018 года.

**Несколько лет назад Samsung...** Из личной беседы с Люком Мэнсфилдом в 2013 году. Полную историю см.: Paddy Miller and Thomas Wedell-Wedellsborg, "Samsung's European Innovation Team," Case DPO-0307E (Barcelona: IESE Publishing, 2014).

**Томасом Чемберлином...** Все приведенные здесь цитаты и информация взяты из статьи Чемберлина: Thomas Chamberlin, "The Method of Multiple Working Hypotheses," *Science* 15 (1890): 92. Эта статья прекрасно читается и сегодня и предлагает проникнуть в образ мышления современника Чарльза Дарвина, Мари Кюри и Уильяма Джеймса. Вы можете найти эту статью в интернете, набрав ее название в поисковике. Я хочу поблагодарить Роджера Мартина, который привлек мое внимание к работе Чемберлина; см.: Roger Martin, *The Opposable Mind: How Successful Leaders Win Through Integrative Thinking* (Boston: Harvard Business Review Press, 2009).

**Прививку от опасной влюбленности в конкретную идею...** Наглядным примером того, как опасно влюбляться в одну идею, который мог вдохновить Чемберлина на эти размышления, был Луи Агассис. См.: Louis Menand, *The Metaphysical Club: A Story of Ideas in America* (New York: Farrar, Straus and Giroux, 2001). Агассис был одаренным и харизматичным ученым-естествоиспытателем с «очаровательно несовершенным» знанием английского языка и страстной приверженностью некоторым совершенно ошибочным научным идеям. Столкнувшись с растущим массивом доказательств, свидетельствующих об ошибочности его грандиозной теории, Агассис решительно отверг все альтернативные объяснения (в том числе предложенное неким Чарльзом Дарвином) и отправился в многомесячную экспедицию в Бразилию, чтобы найти доказательства в подтверждение собственной теории. Он их не нашел, а тем временем научное сообщество сошло во мнении, что Дарвин все же был прав.

**Никогда не ограничивайтесь только одним объяснением...** Поскольку Чемберлин сравнивал привязанность к научной теории с любовью, я не могу не отметить, что, если заменить в этом списке слово «объяснение» словом «партнер», он довольно точно описывает одну из современных моделей построения романтических отношений.

## Благодарности

Без непревзойденного и незаменимого Пэдди Миллера эта книга никогда бы не состоялась. Пэдди был моим учителем и в итоге стал моим коллегой, соавтором, наставником и близким другом. Когда я заканчивал эту книгу, Пэдди умер от сердечного приступа. Ему был 71 год. Этого душевного, веселого, яркого, творческого, заботливого и немного чокнутого (в самом лучшем смысле этого слова) человека невероятно не хватает мне, Саре, Джорджу, Себу и многим другим людям, чьи жизни он сделал лучше своим присутствием. Эта книга посвящена ему.

Огромное количество людей помогли мне в создании этой книги. Дуглас Стоун и Шейла Хин из Гарвардского переговорного проекта подарили мне множество блестящих, глубоких идей касательно едва ли не каждого аспекта этой книги: от ее названия до «размыслительных мыслей». Мелинда Мерино из издательства Harvard Business Review Press мгновенно увидела потенциал моего метода и вместе с редакторами Дэвидом Чэмпионом и Сарой Грин Кармайлл помогла мне воплотить смутную задумку в полноценную книгу. Мой звездный редактор Скотт Беринато терпеливо опекал меня в процессе работы над книгой и мягко сказал «нет» моему желанию добавить сорок страниц ссылок на исследования, трехмерные изображения и тайные письма между строк лимонным соком. Дженнифер Уоринг со знанием дела и долей волшебства контролировала самый сложный производственный процесс, не оставляя без внимания ни единой детали.

Эсмонд Хармсворт из Aevitas Creative Management – лучший литературный агент, о котором только может мечтать автор. Хенрик Верделин из Prehype – лучший партнер для размышлений о рефрейминге и о многом другом. У него наконец-то вышла собственная книга «Метод желудя» (The Acorn Method), которая заслуживает стать бестселлером (на втором месте после моей).

Эта книга также стала несравнимо лучше благодаря вкладу следующих людей, которые добровольно вызвались прочитать рукопись и дать подробный отзыв: это Фриц Гугельман, Кристиан Будц, Анна Эббесен, Мария Силк, Метте Вальтер Верделин, Саймон Шульц, Филип Петерсен, Мег Жорей, Роджер Хэллоуэлл, Дана Гриффин, Озеас Рамирес Асад, Ребекка Ли Майерс, Каспер Уиллер, Кончетта Морабито, Дэймон Горовиц, Хайди Грант и Эмили Холланд Халл. Особая благодарность Скотту Энтони из Innosight, который своим острым умом эксперта помог мне отточить мои идеи.

За то, что я рискнул взять свои черновые наброски и сумел претворить их в такой прекрасный проект, я также благодарен более широкой команде из Harvard Business Review Group и за ее пределами: Стефани Финкс, Джону Зобенице, Эллисон Питер, Элисин Залл, Джулии Деволл, Эрике Хейлман, Салли Эшворт, Джону Шипли, Александре Кефарт, Брайану Галвину, Фелисии Синусас, Элле Морриш, Акиле Баласубраманиян, Линдси Дитрих, Эду Домине и Ральфу Фаулеру.

Мой метод рефрейминга был доведен до совершенства благодаря людям из следующих четырех организаций. Я хочу поблагодарить своих нынешних и бывших коллег из Duke Corporate Education: Джулию Окада, Шеннона Нотта, Пита Геренда, Эда Барроуза, Нэнси Кишан, Дона Шоу, Никки Басса, Эрина Блэнда Бейкера, Мэри Кей Ли, Хизер Ли, Эмми Мелвилл, Мелиссу Питзен, Тарри Пэйтон, Джейн Соммерс-Келли, Джейн Босвик-Кэффри, Тиффани Бернетт, Ричел Хоббс Лидер, Холли Анастасио, Карен Роял, Джой Монет Сондерс, Кристин Робертс, Ким

Тейлор-Томпсон и Майкла Чавеса. Из Школы бизнеса IESE: Трисию Куллис, Майка Розенберга, Кипа Мейера, Джона Альмандоса, Стефанию Рандаццо, Джилл Лимонги, Элизабет Боада, Джозепа Валора, Эрика Вебера, Джулию Кук, Джузеппе Ауриччио, Мирею Риус, Анию Исхакава, Алехандро Лаго, Себастьяна Бриона, Розер Маримон-Клос Суньол, Нурию Таулац, Ноэлию Ромеро Галиндо, Джемму Колобардес, Марию Габаррон и Кристину Экер. Из BarkBox: Стейси Гриссома, Сюзанну Шумахер и Миккеля Холма Дженсена. Из Prehype: Стейси Зельцера, Самана Рахманяна, Дэна Терана, Амита Люблинга, Стюарта Уилсона, Захария Рейтано, Ричарда Уилдинга и Николаса Торна.

Еще более многочисленная группа людей участвовала со мной в путешествии по миру рефрейминга теми или иными способами; это Том Калил, Ричард Штрауб, Илзе Штрауб, Линда Видал, Джордан Коэн, Кристиан Мадсберг, Миккель Расмуссен, Джулиан Биркиншоу, Дори Кларк, Боб Саттон, Ори Брафман, Кристоффер Лоренцен, Мария Фьорини, Сесили Муус Виллер, Андерс Эрьян Дженсен, Мэри Каструп, Джулия Полли Будц, Кристиан Эрстед, Эдвард Элсон, Мартин Ролл, Блатнаид Конрой, Николь Аби-Эсбер, Кристиан Вейло, Таня Луна, Эшли Альберт (и Эллиотт), Эя Райберг Дью, Клаус Моссбек, Джой Кэролайн Морган, Софи Журлэ-Филени, Джулия Джун Боссман, Лидия Лоренсон, Лиз Лоридсен, Пилар Маркес, Карлос Альбан, Лоран ван Лерберге, Эстебан Плата, Альберто Кользи, Райан Квигли, Брендан Макатамни, Беатрис Лош, Джек Койн, Крис Дейм, Ульрик Тролле, Питер Херинг, Сюзанна Юстесен, Джулия Веделл-Веделлсборг, Мортен Мейснер, Кристиан Харт-Хансен, Сильвия Беллезза, Элизабет Уэбб, Астрид Сандовал, Пол Джеремес, Али Геллес, Джой Холлоуэй, Линда Ладер, Фил Ладер, Стивен Косслин, Робин Розенберг, Келли Глинн, Кевин Энгхольм, Меган Спат, Пер фон Зеловиц, Дэвид Дабшек, Джуди Деркин, Трейси Мэдден, Дженнифер Скеглия, Хайди Джермано, Кэтрин Хассемер, Линден Теннисон, Линн Келли, Дэйв Бруно, Тереза Маршалл, Карен Стрейтинг, Том Хьюз, Джаред Блик, Брюс Макбратни, Роз Сэвидж, Лилак Начум, Линни Рита Гэд, Дженс Хиллингсе, Мартин Нордестгард Кнудсен, Люк Мэнсфилд, Джером Воутерс, Ран Меркази, Эрих Йоахимсталер, Агата Бланшон-Эрзам, Оливия Хейни, Кеннет Миккельсен, Брайан Палмер, Мишель Блиберг, Джозефина Холмберг, Кейт Ди, Эми Брукс, Николай Брун, Джастин Финкельстейн, Дженнифер Фалькенберг, Томас Джиллет, Барбара Шил Аггерснап, Николас Боалт, Ханне Мерете Лассен, Йенс Кристиан Йоргенсен, Аксель Розено, Сара Бэй-Андерсен, Колин Норвуд, Джоан Куль, Келлен Сик, Светлана Биленкина, Брэйден Келли, Чак Эпплби, Томас Дженсен, Шели Густафсон, Хизер Уишарт-Смит, Майкл Хаторн, Джона Уэллс, Пол Тис, Эрик Вильгельм, Кристи Канида, Раман Фрей, Оливия Никол, Мия Олисе Кьергард, Мэгги Доббинс, Фил Матчеца, Дон Дель Рио, Патриция Перлман, Нильс Рёрбек Петерсен, Клаус Альбректсен, Лисбет Боркер, Ким Вейен, Нильс Йорген Энгель и Биргит Лёндааль. Спасибо команде Rucola, которая меня кормила: Эми Ричардсон, Джону Калхуну, Брайану Слоссу, Элли Хаггинс, Джереми Горболд, Фернандо Санчесу, Джарету Гибсону, Брайану Беннетту, Грегу Лауро и Шевону Нортону. И спасибо замечательному фотографу Греггерсу Херингу за фотографию автора. А Микаэль Олуфсен – бесспорно лучший крестный отец в мире.

Наконец, как говорится, семью не выбирают. Но, будь у меня выбор, я бы выбрал ту семью, которая у меня есть: мои обожаемые родители Гитте и Хенрик, мой брат Греггерс, моя невестка Мерете, мои племянники Клара, Карл-Йохан и Арендсе (я люблю вас и хочу увидеть, кем вы вырастаете) и вся наша обширная семейная мафия – вы поистине фантастические. Мне очень повезло, что все вы есть в моей жизни.

## Об авторе

**Томас Веделл-Веделлсборг** последние 10 лет занимается изучением практических аспектов инноваций и решения проблем в рабочем контексте. Его работа освещалась в *Harvard Business Review*, *The Sunday Times*, *The Telegraph*, *Bloomberg Businessweek*, *Financial Times* и на BBC. Вместе с Пэдди Миллером является соавтором книги «Инновации как обычно» (Harvard Business Review Press, 2013), посвященной искусству лидерства в инновациях.

В качестве спикера и консультанта обучает методу рефрейминга клиентов по всему миру, включая такие компании и организации, как Cisco, Microsoft, Citigroup, Time Warner, AbbVie, Caterpillar, Amgen, Prudential, Union Pacific, Credit Suisse, Deloitte, Wall Street Journal и ООН.

Веделл-Веделлсборг начал свою карьеру офицером в Датской королевской лейб-гвардии; впоследствии получил степень магистра делового администрирования в Бизнес-школе IESE и степень магистра в Копенгагенском университете. Родился в Дании, в настоящее время живет в Нью-Йорке и путешествует по всему миру с лекциями и семинарами.

Дополнительную информацию можно получить на сайте .

| Постановка проблемы                               |                     |                       |                       |                                                          |
|---------------------------------------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------|
| В чем состоит проблема?                           |                     |                       | Кого она затрагивает? |                                                          |
| <b>Рефрейминг</b><br>Посмотрите за рамки проблемы | Пере-осмыслите цель | Изучите светлые пятна | Посмотрите в зеркало  | Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон |
| <b>Движение вперед</b><br>Как мы действуем?       |                     |                       |                       |                                                          |

Постановка проблемы

В чем состоит проблема?

Кого она затрагивает?

?

|                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Рефрейминг</div> <div>Посмотрите за рамки проблемы</div> <div></div> | <div>Переосмыслите цель</div> <div> </div> | <div>Изучите светлые пятна</div> <div>   </div> | <div>Посмотрите в зеркало</div> | <div>Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон</div> <div> </div> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Движение вперед

Как мы действуем?



Постановка проблемы

В чем состоит проблема?

Кого она затрагивает?

?

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                 |                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Рефрейминг</div> <div>Посмотрите за рамки проблемы</div> <div></div> | <div>Переосмыслите цель</div> <div> </div> | <div>Изучите светлые пятна</div> <div>   </div> | <div>Посмотрите в зеркало</div> | <div>Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон</div> <div> </div> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Движение вперед

Как мы действуем?



Постановка проблемы

В чем состоит проблема?

Кого она затрагивает?

?

|                                                                                                                                                            |                                              |                                                     |                                 |                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Рефрейминг</div> <div>Посмотрите за рамки проблемы</div> <div></div> | <div>Переосмыслите цель</div> <div>→ ?</div> | <div>Изучите светлые пятна</div> <div>x x ✓ x</div> | <div>Посмотрите в зеркало</div> | <div>Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон</div> <div></div> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Движение вперед

Как мы действуем?



Постановка проблемы

В чем состоит проблема?

Кого она затрагивает?

?

|                                                                                                                                                              |                                              |                                                     |                                 |                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Рефрейминг</div> <div>Посмотрите за рамки проблемы</div> <div></div> | <div>Переосмыслите цель</div> <div>→ ?</div> | <div>Изучите светлые пятна</div> <div>x x ✓ x</div> | <div>Посмотрите в зеркало</div> | <div>Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон</div> <div></div> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Движение вперед

Как мы действуем?



|                                                                                                                                        |                           |                                  |                      |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Постановка проблемы</b><br>В чем состоит проблема? <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">?</div>        |                           |                                  |                      |                                                                                                                                                 |
| Кого она затрагивает?                                                                                                                  |                           |                                  |                      |                                                                                                                                                 |
| <b>Рефрейминг</b><br>Посмотрите за рамки проблемы<br> | Переосмыслите цель<br>→ ? | Изучите светлые пятна<br>x x ✓ x | Посмотрите в зеркало | Посмотрите с точки зрения других заинтересованных сторон<br> |
| <b>Движение вперед</b><br>Как мы действуем? <div style="float: right;">→</div>                                                         |                           |                                  |                      |                                                                                                                                                 |

### Сформулировать проблему

В чем состоит проблема? Кого она затрагивает?



### Посмотреть за рамки проблемы

Что мы упустили?

### Переосмыслить цель

Нет ли лучшей цели, которой нам следует достичь?

### Изучить светлые пятна

Нет ли здесь положительных исключений?

### Посмотреть в зеркало

Какова моя роль в создании проблемы?

### Посмотреть с точки зрения других заинтересованных сторон

Какую проблему они пытаются решить?



### Движение вперед

Как мы действуем?

### Сформулировать проблему

В чем состоит проблема? Кого она затрагивает?



**Посмотреть за рамки проблемы**

Что мы упустили?

**Переосмыслить цель**

Нет ли лучшей цели, которой нам следует достичь?

**Изучить светлые пятна**

Нет ли здесь положительных исключений?

**Посмотреть в зеркало**

Какова моя роль в создании проблемы?

**Посмотреть с точки зрения других заинтересованных сторон**

Какую проблему они пытаются решить?



**Движение вперед**

Как мы действуем?

## **Сноски**

# 1

Рефрейминг – переосмысление проблемы, изменение/расширение точки зрения, перестройка механизмов восприятия, мышления, поведения с целью избавления от неэффективных шаблонов. – *Прим. пер.*

Автор представил конфликт между Египтом и Израилем в несколько схематичном и упрощенном виде, вероятно, с целью дать максимально четкую и понятную иллюстрацию и не утяжелять текст дополнительными деталями. – *Прим. ред.*

### 3

Как вы могли заметить, эти термины – цель, подцель, цель более высокого уровня – употребляются довольно произвольно. Не придавайте этой классификации слишком большого значения, потому что она зависит от того, с какого места в иерархии целей вы начали. Смысл в том, чтобы рассмотреть, что находится «выше» и «ниже» первоначально выбранной вами цели.

#### 4

При разработке моего метода и конкретных стратегий, представленных в этой книге, я опирался на обширный массив работ других исследователей. Что касается этой главы, то здесь я в особом долгу перед Чипом и Дэном Хизами. Читатели, знакомые с их замечательными книгами «Переключайтесь» (М.: МИФ, 2018) и «Ловушки мышления» (М.: МИФ, 2016), увидят, что я повторяю некоторые их советы.

Проблема была решена благодаря рефреймингу. Я не стал здесь вдаваться в технические детали, но, если вы интересуетесь темой деревянного ламината – а кто ею не интересуется? – вы можете узнать подробности в разделе «Примечания» в конце книги.

Эйрих Т. Инсайт. – М.: МИФ, 2017.

В этом месте некоторые восклицают: «У меня был такой босс!» В духе этой главы: посмотрите на себя в зеркало и подумайте, не могут ли ваши подчиненные говорить о вас то же самое.

## **8**

Интересующиеся могут найти несколько дополнительных советов в приложениях в разделе «Умение задавать вопросы».

Шейн Э. Слушать нельзя указывать. – М.: МИФ, 2015.

Норман Д. Дизайн привычных вещей. – М.: Вильямс, 2006.

Клейтон Кристенсен признан одним из фундаментальных мыслителей в области менеджмента. Он является создателем теории «подрывных инноваций» и соавтором концепции Jobs To Be Done (букв. «задача, которую нужно выполнить») – полезного подхода к пониманию и переосмыслению потребностей клиентов.

Я приписал им эту цитату прямо сейчас.